

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA USAHA
PT.BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
SEBELUM DAN SESUDAH TAHUN 1998
YANG DIUKUR DENGAN PERSPEKTIF
BALANCED SCORECARD**



T E S I S

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**Hendri Yosa
NIM C4A000043**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikat

Saya, Hendri Yosa, yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.

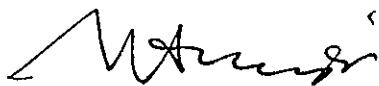
*Hendri Yosa
26 Maret 2004*

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul
ANALISIS PENILAIAN KINERJA USAHA
PT.BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
SEBELUM DAN SESUDAH TAHUN 1998
YANG DIUKUR DENGAN PERSPEKTIF
BALANCED SCORECARD**

**Yang disusun oleh Hendri Yosa, NIM C4A000043
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 Maret 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

Pembimbing Utama



Drs.M.Nasir,Msi.Akt

Pembimbing Anggota



Drs.M.Kholiq Mahfudz.Msi

Semarang 26 Maret 2004

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof.Dr.Suyudi Mangunwihardjo

HALAMAN PERSEMBAHAN

*Tesis ini dipersembahkan untuk :
Istri tercinta Ade Maiza dan putraku
Ghazian Luthfi serta kedua orang tua dan
mertua, sebagai ungkapan terimakasih
Ayah atas ketabahan, kesabaran, cinta
kasih dan pengorbanan kalian.*

ABSTRAKSI

Krisis ekonomi merupakan masalah utama bagi Indonesia dan kawasan Asia, dimulai sejak bulan Juni 1997 dengan merosotnya nilai tukar rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat), dimana puncaknya pada akhir bulan Juni 1998 Kurs Rupiah terhadap 1 US \$ Amerika Serikat mencapai sebesar Rp. 14.900,- yang akhirnya menjadi penyebab awal krisis ekonomi di Indonesia. Dampak dari kejadian ini mengakibatkan kinerja intermediasi perbankan di Indonesia praktis terhenti, permodalan perbankan menurun tajam bahkan mencapai negatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana dampak krisis ekonomi terhadap kinerja usaha PT. Bank Rakyat Indonesia antara sebelum dan sesudah tahun 1998 yang diukur dengan rasio-rasio keuangan dan non keuangan dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

Metodologi penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan publikasi PT. Bank Rakyat Indonesia periode tahun 1996 s/d tahun 2000, Corporate Plan BRI tahun 1994-2000, Business Plan BRI tahun 2000-2002, literatur-literatur, jurnal-jurnal, penelitian terdahulu dan majalah-majalah yang berhubungan dengan topik penelitian. Sebagai alat uji penelitian ini digunakan *Wilcoxon's Signed Ranks Test* untuk menguji perbedaan partial antar variabel kinerja sebelum dan sesudah tahun 1998.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan suatu kesimpulan bahwa 1). Secara simultan terdapat perbedaan yang signifikan terhadap rasio-rasio, *Capital Adequacy Ratio* (CAR), Kualitas Aktiva Produktif (KAP), *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Assets* (ROA), Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), *Liquidity Ratio* (LQR), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), *New Saving Customer Ratio* (NSCR), *Administrative Expens to Total Revenue* (AETR), *Network Growth Ratio* (NGR), *Training Expens to Total Employee* (TEPE) dan *Employee Trainee to Total Trainee* (ETTE) dalam perspektif *Balanced Scorecard* antara tahun sebelum dan sesudah tahun 1998. 2). Secara partial tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam terhadap rasio SMS dan AETR dalam perspektif *Balanced Scorecard* antara tahun sebelum dan sesudah tahun 1998. Penurunan CAR, KAP, NPM, ROA, BOPO, LGR, LDR, NSCR, AETR, NGR, TEPE dan ETTE merupakan indikasi kuat peningkatan permodalan kualitas kredit, kemampuan mendapatkan keuntungan, likwiditas, ekspansi kredit, peningkatan nasabah simpanan, peningkatan jaringan unit kerja, peningkatan sistem teknologi informasi dan peningkatan kompetensi pekerja harus lebih mendapatkan perhatian yang serius dari pihak manajemen, agar kinerja usaha PT. Bank Rakyat Indonesia tetap sehat dan tumbuh secara berkesinambungan.

ABSTRACT

The economy crisis that was begun since June 1997 by depreciating of Rupiah's exchange rate to US Dollar and reached its peak on June 1998, was the origin of huge problem for Indonesia and other Asia countries until now. The crisis initiated poor Indonesia Bank intermediary's performance, and even created negative bank's capital. The objective of this research is to understand impact of the economy crisis on PT BRI's performance before and after 1998 by measuring its financial ratios and non-financial ratios on Balanced Scorecard perspective.

Many secondary data tapped by PT BRI Financial Report 1996-2000, BRI Corporate Plan 1994-2000, BRI Business Plan 2000-2002, and other sources, were used on this research. The Wilcoxon Signed Range Test was applied to analyze fractional differences of several performance variables before and after 1998.

The hypotheses test show that 1) There are simultaneously significant differences on Capital Adequacy Ratio (CAR,) Kualitas Aktiva Produktif (KAP), Net Profit Margin (NPM), Return On Asstes (ROA), Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), Loan to Deposit Ratio (LDR), New Saving Customer Ratio (NSCR), Small & Medium Credit Ratio (SMCR), Network Growth Ratio (NGR), Training Expens to Payroll Expens (TEPE) and Employee Trainee to Total Employee (ETTE) ratios between before and after 1998 on Balanced Scorecard perspective, 2) There are no partially significant differences on Saving Market Share (SMS) and Administrative Expens to Total Revenue (AETR) ratios between before and after 1998 on Balanced Scorecard perspective. The declines of CAR, KAP, ROA, NPM, BOPO, LQR, LDR, NSCR, AETR, NGR, ETTE, and TEPE ratios indicate that BRI management has to improve its Capital, Credit Quality, Liquidity, potential profitability, Credit Expansion, Depositor Growth, Network, information technology system, and worker competencies.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan taufiq dan hidayah-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan tesis yang berjudul *"Analisis Kinerja usaha PT.Bank Rakyat Indonesia (Perseroa) sebelum dan sesudah tahun 1998 yang diukur dengan Perspektif Balance Score Card.*

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapat bantuan serta dukungan dari berbagai pihak, sehingga tesis ini dapat diselesaikan sesuai jadwal yang ditentukan. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. **Yth.Bpk.Profesor Doktor Haji Suyudi Mangunwihardjo**, sebagai pengelola Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. **Yth.Bpk.Drs.M.Nasir, Msi, Akt** sebagai dosen pembimbing utama yang penuh kesabaran telah meluangkan untuk memberikan bimbingan, arahan serta serta berbagai hal, hingga seleainya tesis ini.
3. **Yth.Bpk Drs.Kholig Mahfudz,Msi** sebagai dosen pembimbing kedua yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan hingga selesainya tesis ini.
4. Para Dosen dan Staf Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan sarana dan pengajaran yang memadai sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.
5. Karyawan/Karyawati Kanca BRI Cabang Thuna yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.


6. Istri, anak orang tua dan mertua kami tercinta dengan sabar dan penuh kasih sayang telah memberikan dorongan dan motivasi pada penulis untuk segera menyelesaikan studi dan tesis ini.
7. Segenap sahabat, rekan kerja dan teman-teman seperjuangan yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Semoga segala bantuan dan jerih payah Bapak/Ibu/Saudara/ Saudari tersebut mendapat imbalan dan karunia yang berlimpah dari tuhan yang maha pengasih.

Akhir kata, penulis berharap karya tulis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang berkenan membaca dan mempelajarinya.

Semarang, Maret 2004

P e n u l i s ,



Hendri Yosa

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
DAFTAR PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
ABSTRAKSI.....	iv
ABSTRACT.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan kegunaan penelitian.....	10
1.3.1 Tujuan Penelitian.	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	10
 BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS	
2.1 Tinjauan Teori.....	11
2.1.1 Penilaian Kinerja Perusahaan	11
2.1.2 Penilaian Kinerja Bank Umum.....	13
2.1.3 Balanced Scorecard.	15
2.2. Penelitian Terdahulu.....	28
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	31
2.4. Hipotesis	32

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 . Jenis dan Sumber Data	34
3.2. Metode Pengumpulan Data.....	34
3.3. Definisi Operasional Variabel.....	34
3.4. Teknik Analisis	41

BAB IV GAMABARAN UMUM OBJEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

4.1 . Sejarah singkat berdirinya PT.BRI (Persero)	45
4.2. Struktur Organisasi PT.BRI Persero.....	47
4.3. Bidang Usaha	48
4.4. Pengujian ratio kinerja Balanace Scorecard dan pembahasan hasil penelitian.....	49
4.5. Pengujian Hipotesis.....	75
4.6 Analisis Perbandingan Kinerja Usaha BRI.....	80

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.	84
5.2. Implikasi Manajerial.....	86
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	87
5.4. Saran	88
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	90

DAFTAR PUSTAKA.....	92
---------------------	----

LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	95
------------------------	----

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	112
------------------------------------	-----

Daftar Tabel

Halaman

Tabel. 1.1	Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Periode tahun 1996 s/d 2000	7
Tabel. 1.2	Jumlah Skor Kepuasan Perbankan.....	8
Tabel. 2.1	Pengukuran efisiensi dan efektifitas	12
Tabel. 2.2	Variabel Penilaian Kinerja Bank Umum	14
Tabel. 2.3.	Measuring Strategic Financial Themes.....	22
Tabel. 3.1	Definisi Operasional Variabel	43
Tabel. 4.1	Perbandingan Rasio CAR Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000.....	49
Tabel. 4.2	Perbandingan Rasio KAP Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000.....	51
Tabel. 4.3	Perbandingan Rasio NPM Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000.....	53
Tabel. 4.4	Perbandingan Rasio ROA Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000.....	55
Tabel. 4.5	Perbandingan Rasio BOPO Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000.....	57
Tabel. 4.6	Perbandingan Rasio LQR Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000.....	59
Tabel. 4.7	Perbandingan Rasio LDR Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000.....	61
Tabel. 4.8	Perbandingan Rasio SMS Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000.....	63

Tabel. 4.9	Perbandingan Rasio NSCR Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000	65
Tabel. 4.10	Perbandingan Rasio SMCR Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000	66
Tabel. 4.11	Perbandingan Rasio AETR Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000	68
Tabel. 4.12	Perbandingan Rasio NGR Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000	70
Tabel. 4.13	Perbandingan Rasio TEPE Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000	71
Tabel. 4.14	Perbandingan Rasio ETTE Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero) Untuk tahun 1996 - 2000	73
Tabel. 4.15	Hasil Perbandingan <i>Wilcoxon,s Singned Rang Test</i>	80
Tabel. 4.16	Hasil Perbandingan <i>Wilcoxon,s Singned Rang Test</i>	81
Tabel. 4.17	Hasil Perbandingan <i>Wilcoxon,s Singned Rang Test</i>	82
Tabel. 4.18	Hasil Perbandingan <i>Wilcoxon,s Singned Rang Test</i>	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Empat Perspektif Balanced Scorecard	17
Gambar 2.2 : Balanced Scorecard Framework	20
Gambar 2.3 : The Core Customer Measures	23
Gambar 2.4 : The Customer Value Proportion Generic Models	24
Gambar 2.5 : The Internal Business Prespektive The Generic Volume Chain Models	25
Gambar 2.6 : Skema keterkaitan masing-masing Prespektive dalam Konsep Balanced Scorecard	28
Gambar 2.7 : Kerangka Pemikiran Teoritis	31

BAB. I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Industri perbankan memegang peranan penting bagi pembangunan ekonomi suatu negara, karena Bank merupakan suatu lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan antara pihak-pihak yang memiliki kelebihan dana dengan pihak-pihak yang memerlukan dana dan sebagai lembaga yang memperlancar lalu-lintas pembayaran. Sebagai *financial intermediary* industri perbankan menjadi sangat dibutuhkan dalam pembangunan ekonomi, terutama sekali untuk membiayai aktifitas yang berhubungan dengan uang. Falsafah yang mendasari kegiatan usaha Bank adalah kepercayaan masyarakat, sebagai lembaga kepercayaan Bank dalam operasionalnya lebih banyak menggunakan dana masyarakat dibandingkan dana dari pemilik modal atau pemegang saham, sehingga Bank perlu memelihara kinerja usaha dan tingkat kesehatannya.

Krisis moneter yang dimulai dengan merosotnya nilai rupiah terhadap dolar AS pada pertengahan tahun 1997 telah menghancurkan sendi-sendi perekonomian Indonesia termasuk sektor perbankan. Krisis moneter yang terus-menerus mengakibatkan krisis kepercayaan, menyebabkan banyak Bank-bank yang dilanda penyakit yang sama, sehingga banyak Bank-bank yang lumpuh karena hantaman kredit macet maupun *rush*.

Dalam seminar restrukturisasi perbankan di Jakarta (Halim Alamsyah 1998), disimpulkan beberapa penyebab menurunnya kinerja usaha Bank-bank di Indonesia, antara lain :

- a. Semakin meningkatnya kredit bermasalah perbankan.
- b. Dampak likuidasi Bank-bank 1 Nopember 1997 mengakibatkan turunnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap perbankan dan Pemerintah, sehingga memicu penarikan dana secara besar-besaran.

- c. Semakin turunnya pemodal Bank-bank dan bahkan diantaranya mengalami *negative net worth*, karena adanya kebutuhan pembentukan cadangan *negative spread*, *unprofitable* dan lain-lain.
- d. Banyak Bank yang tidak mampu menutup kewajibannya terutama karena menurunnya nilai tukar rupiah terhadap *USD*.
- e. Pelanggaran Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK)
- f. Modal Bank atau *Capital Adequacy Ratio (CAR)* belum mencerminkan kemampuan riil untuk menyerap berbagai resiko keuangan.
- g. Manajemen Bank tidak profesional.
- h. *Moral Hazard*.

Sebagai rangkaian krisis mata uang rupiah yang melanda Indonesia mulai bulan Agustus 1997 pada waktu itu banyak orang kaget mendengar pengumuman likuidasi 16 Bank-bank Umum Swasta Nasional oleh Menteri Keuangan melalui SK.Menkeu No: Peng-86/MK/1997 tgl. 1 Nopember 1997. Likuidasi Bank-bank tersebut sedikit banyak menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap perbankan nasional, sehingga Pemerintah merasa perlu mengeluarkan kebijakan penjaminan atas semua simpanan di Bank. Beragam komentar juga muncul atas keputusan yang diharapkan mampu menyehatkan kondisi perbankan Indonesia, namun belum ada yang mempermasalahkan ketepatan tolok ukur penilaian kinerja usaha Bank-bank yang selama ini digunakan oleh Bank Indonesia.

Tata cara penilaian tingkat kinerja Bank Umum oleh Bank Indonesia (BI) saat ini masih berpedoman kepada surat keputusan Direksi BI No.30/277/ Kep/Dir tgl. 19 Maret 1998 tentang Perubahan Surat Keputusan Direksi BI No.30/11/Kep/Dir tgl. 30 April 1997 tentang Tata Cara Penilaian Kesehatan Bank Umum. Menurut ketentuan BI tersebut diatas, tingkat kesehatan Bank dinilai berdasarkan berbagai aspek yang dianggap berpengaruh terhadap kondisi perkembangan suatu Bank yang dikenal dengan *CAMEL* yang meliputi 5 aspek yaitu *Capital*, *Aktiva Produktive*, *Managenent*, *Earning* dan *Liquidity*. Masing-masing aspek tersebut terdiri dari, 1 komponen aspek permodalan, 2 komponen aspek kualitas aktiva produktif, 5

komponen aspek manajemen, 2 komponen aspek rentabilitas dan 2 komponen aspek likuiditas. Apabila diringkas sebetulnya kelima aspek tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu, aspek keuangan (bobot 75 %) dan aspek manajemen (bobot 25 %), hal ini menunjukkan bahwa tolak ukur kinerja keuangan mendapat kedudukan yang sangat tinggi dan penilaian kinerja masih dilihat dari hasil akhir, bukan dilihat dari sisi *performance driver*.

Untuk penilaian aspek manajemen Bank-bank umum dilakukan melalui 250 daftar pertanyaan, komponen manajemen permodalan mencakup 25 pertanyaan atau 10 % dari keseluruhan pertanyaan, komponen manajemen aktiva meliputi 50 pertanyaan atau 20 %, komponen manajemen umum terdiri dari 125 pertanyaan atau 50 %, komponen rentabilitas sebanyak 25 pertanyaan atau 10 % dan komponen manajemen likuiditas sebanyak 25 pertanyaan atau 10 % . Bila dilihat dari butir pertanyaan-pertanyaan tersebut satu persatu mengindikasikan adanya ketimpangan penilaian kinerja Bank-bank umum yang lebih ditekankan pada pengamanan atau perlindungan secara pasif (bertahan) kepada penabung atau deposan. Hanya 13 butir pertanyaan yang menilai kinerja efisiensi dan pertumbuhan, hanya 7 pertanyaan yang menilai mengenai manajemen umum dan 2 pertanyaan yang menilai mengenai manajemen rentabilitas dan 3 pertanyaan yang menilai mengenai manajemen likuiditas, seharusnya pengamanan atau ketahanan Bank bisa juga dicapai melalui pertumbuhan.

Disamping ketimpangan tekanan dari aspek kinerja, banyak butir-butir tolak ukur ini diperkirakan juga dapat menimbulkan *information overload* bagi manajemen bank. Penilaian kinerja demikian ini memang melandaskan pada asas *Pudential Banking*, namun penilaian yang menyisakan 13 butir untuk aspek lain terlalu sedikit untuk mengejar kelangsungan hidup jangka panjang. Dilihat dari sudut kepaduan jalinan antara tolak ukur kinerja yang digunakan Bank Indonesia tidak tampak adanya pemisahan dan hubungan antara *lag indicator* dan *lead indicator*, juga tidak tampak adanya jalinan sebab akibat antara tolak ukur kinerja dengan pencapaian strategi.

Menurut penelitian Sri Sularso (1998) penilaian kinerja usaha dan kesehatan Bank Umum yang digunakan BI saat ini memiliki kelemahan, antara lain :

1. Sebagian besar penilaian kesehatan bank lebih difokuskan pada aspek keuangan dan pengendalian keuangan, hal ini menjadi pertanda adanya penekanan pada pencapaian tujuan jangka pendek.
2. Tidak terdapat jalinan sebab dan akibat antara penilaian kinerja Bank umum dengan pencapaian strategi bisnisnya.
3. Sebagian besar tolok ukur penilaian kesehatan Bank umum masih merupakan *lag indicator*, sehingga tolok ukur kinerja tidak bisa operasional pada tingkat pelaksana paling bawah, pelaksana juga tidak dapat memahami kesesuaian tindakannya dengan pencapaian strategi bisnis bank.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), pengukuran kinerja keuangan memiliki kelemahan dan keterbatasan, antara lain:

1. Pendekatan pengukuran finansial bersifat historis, sehingga hanya mampu memberikan *lagging indicators* dari kinerja manajemen dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah lebih baik (*leading indicators*)
2. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah kepada manajemen strategis.
3. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur asset perusahaan.

Salah satu konsep baru dari akuntansi manajemen yang dikembangkan oleh Robert S.Kaplan dan David D.Norton untuk menilai kinerja suatu perusahaan adalah *Balanced Scorecard (BSC)* yaitu sistem penilaian kinerja yang berupaya menjabarkan tujuan dan strategi unit bisnis kedalam tindakan operasional, sekaligus menyeimbangkan aspek sasaran. Dalam *BSC*, Kaplan dan Norton memformulasikan suatu model pendekatan yang lebih komprehensif, sehingga mampu mengukur kinerja perusahaan secara *multidimension* dan *balance*. Dalam hal ini *BSC* tidak hanya mengukur aspek-aspek finansial dan hasil akhir (*outcome*) namun juga memasukan aspek non finansial (*intangible assets*), seperti sistem teknologi, *skills* dan

entrepreneurship, loyalitas konsumen, *corporate culture* dan aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*).

Secara umum terdapat empat perspektif (aspek) yang diukur dalam *BSC* yaitu perspektif *Financial*, perspektif *Customer*, perspektif *Internal Business Process*, dan perspektif *learning and growth*. Melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan SDM, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja dimasa datang serta memungkinkan untuk menilai *intangibles assets* seperti merek, loyalitas konsumen dll.

Sampai dengan munculnya *BSC*, penilaian kinerja bisnis masih kental diwarnai dengan tolok ukur keuangan seperti, *Return On Investment*, *Earning Per share*, dll dan yang terakhir memakai kajian *Economic Value Added (EVA)*. Kelemahan dalam tolok ukur kinerja seperti itu dapat memberikan tuntunan yang menyesatkan, karena tolok ukur keuangan tersebut hanya mengkaji aspek kinerja paling akhir dari suatu rantai proses kinerja yang panjang (Kaplan dan Norton, 1992). Walaupun beberapa tolok ukur kinerja keuangan telah muncul pada pertengahan tahun enam puluhan, ukuran ini semakin dirasakan perlu ketika melihat kinerja perusahaan Jepang dan Eropa Barat lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan Amerika Serikat.

Menurut Bambang Sudibyo, terdapat dua faktor penting yang melatar belakangi konsep *BSC* yaitu : (1). Semakin tidak memadainya pengukuran akuntansi untuk merefleksikan realitas bisnis yang makin terasa sejak dekade 1970-an dan (2). Terjadinya pergeseran *framework* dalam lingkungan bisnis sejak dekade 1970-an yang menyebabkan pergeseran-pergeseran fundamental dalam paradigma dan pendekatan manajemen bisnis pada dekade 1980-1990-an

Salah satu keunggulan *BSC* adalah dalam kemampuannya menyeimbangkan beraneka ragam sasaran, sekaligus merangkaikan sasaran-sasaran pokok kedalam

keunggulan pencapaian strategi yang dapat mengurangi *information overload*. Sebagai sarana komunikasi Misi dan Strategi, *BSC* dapat menghubungkan Misi dan Strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek dan menyebarkan Misi dan Strategi pada tingkat pimpinan puncak dengan tindakan operasional. pada tingkat pelaksana dan menyebarkan wawasan tujuan perusahaan kepada semua karyawan.

Selaras dengan perkembangan baru dalam bidang organisasi seperti *learning organization* dan penyempurnakan berkelanjutan, *BSC* tidak lagi menekankan pada pengendalian perilaku karyawan, melainkan meletakkan Misi dan Strategi serta menyerahkan upaya pencapaiannya kepada karyawan. Di Indonesia belum terdapat laporan yang menyebutkan tentang penerapan *BSC* sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan, hal ini tentunya perlu menjadi perhatian, mengingat sebentar lagi era persaingan bebas akan masuk ke Indonesia dan perusahaan-perusahaan di Indonesia harus bersaing dengan perusahaan asing yang mungkin lebih baik dalam sistem manajemennya. Oleh karena itu sudah saatnya bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk menerapkan sistem penilaian kinerja perusahaan yang tepat dan menggambarkan kinerja dengan tepat, akurat dan tidak bias. Tanpa penilaian kinerja yang tepat dan akurat, maka tidak mungkin bagi seorang manajer mengendalikan perusahaannya dengan baik.

Bank Rakyat Indonesia merupakan salah satu bank yang ikut merasakan dampak dari krisis moneter yang terjadi sejak pertengahan tahun 1997 hal ini terlihat dari kinerja keuangan BRI selama 5 tahun terakhir, sesuai tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1

**Kinerja Keuangan PT.BRI (Persero)
Periode tahun 1996 s/d 2000.
(Dalam Milyar Rupiah)**

Keterangan	1996	1997	1998	1999	2000
• Total Aktiva	34.081	40.750	34.014	30.510	64.675
• Dana pihak ke 3	19.300	25.167	42.673	42.011	48.446
• Pinjaman yg diberikan	25.822	30.350	20.569	21.447	23.849
• Modal	1.810	1.821	(24.827)	(26.287)	3.183
• Laba (Rugi)	241	56	(26.551)	(1.670)	335

Sumber : Laporan keuangan publikasi BRI, diolah

Dari Tabel 1.1 diatas, terlihat kinerja usaha BRI menunjukkan penurunan hal ini terlihat penurunan jumlah total aktiva, pinjaman yang diberikan, modal yang dimiliki maupun laba yang diperoleh selama periode tahun 1998 s/d 1999 bahkan pinjaman yang diberikan modal dan laba BRI mengalami negatif, hal ini disebabkan tidak adanya ekspansi kredit, melonjak pinjaman bermasalah sehingga mendorong BRI harus membentuk cadangan biaya penghapusan pinjaman dalam jumlah yang besar. Kenaikan total dana pihak ketiga yang cukup signifikan dari periode tahun 1998-2000 disebabkan dampak dari kebijakan pemerintah melikuidiasi 16 Bank swasta nasional pada tahun 1997 sehingga tingkat kepercayaan masyarakat kepada Bank-bank pemerintah meningkat. Pada periode tahun 2000 total aktiva, dana pihak ketiga, pinjaman yang diberikan, modal dan laba BRI menunjukkan peningkatan sejalan dengan mulai pulihnya perekonomian nasional dan BRI telah selesai melakukan program restrukturisasi penyesuaian perbankan.

Secara umum kinerja keuangan BRI selama periode tahun 1998-1999 cenderung menurun dibandingkan periode tahun 1998 sebagai dampak dari krisis ekonomi yang berlanjut dengan krisis perbankan. Pada tahun 2000 kinerja usaha BRI mulai mengalami peningkatan hal ini terlihat dari kenaikan total asset, pinjaman yang diberikan, modal dan laba yang diperoleh mulai positif.

Apabila dilihat dari kinerja non keuangan, berdasarkan hasil penelitian Frontier dan majalah SWA bulan April 2001, mengenai kepuasan nasabah terhadap Bank-bank di Indonesia, BRI mendapat peringkat bawah dalam hal kepuasan nasabah, sesuai Tabel 1.2 dibawah ini.

Tabel 1.2

Jumlah Skor Kepuasan Perbankan

Nama Bank	Skor Servqual	Skor per-bandingan	Jumlah kepuasan
Bank Mega	0.82	1.44	1.09
Citi Bank	0.83	1.42	1.09
Bank NISP	0.83	1.28	1.03
Bank Universal	1.18	0.81	1.01
Standard Chartered Bank	0.92	0.97	0.95
Muamalat	1.05	0.73	0.91
HSBC	0.90	0.89	0.90
Bank Niaga	0.64	0.33	0.50
BII	-0.12	-0.30	-0.20
Bank Bumi Putra	0.61	-1.35	-0.25
Bank Lippo	-0.72	0.26	-0.29
Bank Eksekutif	-0.06	-0.69	-0.34
Bank Buana	0.38	-1.62	-0.50
Bank Bali	-0.31	-1.17	-0.69
BNI	-0.61	0.00	-0.91
BRI	-1.29	-0.45	-0.92
Bank Mandiri	-0.94	-1.17	-1.04
BTN	-1.17	-1.09	-1.13
BCA	1.93	-0.30	-1.21

Sumber : Penelitian SWA-Frontier, April 2001

Dari data-data kinerja keuangan dan non keuangan tersebut diatas terlihat peningkatan kinerja usaha BRI tahun 2000 tidak konsisten dengan peningkatan kinerja BRI dibidang non keuangan karena masih rendahnya tingkat kepuasan nasabah terhadap tingkat pelayanan BRI.. hal ini disebabkan karena kinerja usaha BRI belum diukur secara komprehensif.

Sehubungan dengan permasalahan tsb diatas, untuk mengukur kinerja usaha BRI secara komprehensif, maka dalam penelitian ini akan dilakukan : Analisis Kinerja Usaha PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Sebelum dan Sesudah Tahun 1998 yang diukur dengan Perspektif *Balanced Scorecard*. Tahun 1998 dijadikan sebagai dasar penilaian, bahwa dunia perbankan di Indonesia mengalami puncak keterpurukan pada tahun 1998, karena pada tahun tersebut tepatnya bulan Juni 1998 nilai tukar Rupiah terhadap *US Dollar* mencapai puncak tertinggi yaitu sebesar Rp.14.900,- per *US Dollar*, disamping itu pada tahun tersebut tepatnya pada bulan

September 1998 suku bunga dana pihak ketiga mencapai tingkat tertinggi yaitu sebesar 67 % pertahun (Pengumuman BI tgl.25 September 1998).

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Kinerja usaha BRI selama periode tahun 1996-1997 masih menunjukkan peningkatan yang cukup baik, namun mulai periode tahun 1998-1999 mengalami penurunan yang cukup signifikan sebagai dampak dari krisis ekonomi dan moneter yang berlanjut menjadi krisis perbankan. Peningkatan kinerja usaha PT.BRI (Persero) pada periode terakhir tahun 2000 tidak konsisten dengan tingkat kepuasan nasabah terhadap pelayanan BRI, karena sesuai hasil penelitian dari Frontier dan majalah SWA bulan April 2001 tingkat kepuasan nasabah terhadap pelayanan BRI masih rendah, dimana BRI menempati urutan ke 16 dari 19 Bank yang diteliti. Hal ini memberikan indikasi kinerja usaha BRI belum diukur secara komprehensif dan menyeluruh, karena selama ini dalam pengukuran kinerja usaha BRI lebih terfokus kepada aspek-aspek tertentu saja, terutama aspek finansial dan masih bersifat parsial sesuai ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia, sehingga tidak dapat menggambarkan kinerja BRI secara utuh karena lebih berorientasi jangka pendek.

Sehubungan dengan permasalahan tersebut diatas, maka perlu dilihat bagaimana dampaknya terhadap kinerja usaha BRI, karena kinerja perusahaan tidak sepenuhnya bergantung dari aspek eksternal, tetapi lebih ditentukan oleh aspek internal dan kebijakan manajemen dalam mengoperasikan suatu perusahaan. Fokus utama dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui : Bagaimana Kinerja Usaha PT.BRI (Persero) sebelum dan sesudah Tahun 1998 serta implikasi manajerialnya yang diukur berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*, baik secara keseluruhan maupun secara parsial

1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN :

1.3.1. Tujuan Penelitian.

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja usaha BRI sesudah tahun 1998.
3. Untuk mengetahui perbedaan kinerja usaha BRI sebelum dan sesudah tahun 1998.

1.3.2. Kegunaan Penelitian.

Secara umum kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini :

1. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen BRI dalam pengendalian kegiatan operasionalnya khususnya dalam rangka menyehatkan kinerja perusahaan.
2. Dapat digunakan sebagai tambahan referensi bagi pihak investor dalam menanamkan dananya di sektor perbankan.
3. Dapat digunakan sebagai tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan sektor perbankan.

BAB. II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS.

2.1. TINJAUAN TEORI.

2.1.1 Penilaian Kinerja Perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, pemegang saham, pemerintah maupun *stakeholder*, karena hasil pengukuran kinerja tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan dan juga sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan. Terdapat beberapa macam kriteria dalam menilai suatu kinerja perusahaan yang digunakan dalam beberapa literatur, meliputi aspek keuangan maupun aspek non-keuangan.. Kriteria untuk mengukur kinerja suatu perusahaan akan berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain karena tergantung dari tujuan pengukuran kinerja itu sendiri, bidang usaha, latar belakang, status hukum, struktur permodalan, tingkat pertumbuhan dan teknologi yang digunakan suatu perusahaan. Perubahan tersebut akan berpengaruh terhadap perilaku badan usaha tersebut dan tolok ukur kinerja yang digunakan (Sri Sularso, 1996)

Mc.Williams.B (1996) menyatakan bahwa dalam mengevaluasi suatu kinerja terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, karena akan mempengaruhi penentuan keberhasilannya yaitu : 1).Relevansi antara cara penilaian dengan kinerja yang akan dinilai. 2).Kesesuaian validitas tolok ukur yang digunakan dalam evaluasi kinerja. 3).Perubahan antara efektifitas dan efisiensi dimana diantara keduanya yang dianggap penting dan 4).Sejauh mana sistem nilai dan persepsi penilai mempengaruhi objektivitas dalam penilaian.

Menurut Maisel (1993), terdapat 3 kriteria pengukuran kinerja perusahaan ::

1. **Kinerja Keuangan** (*Financial Performance*), meliputi pertumbuhan penjualan, tingkat keuntungan, biaya produk, *margin*, *earning per share*, *return on assets*, *return on investment*, dll.

2. **Kinerja Bisnis** (*Business Performance*), meliputi pangsa pasar, kualitas (*zero defect*), kepuasan konsumen, efektifitas pemasaran, pengenalan produk baru, produktifitas, *Competitive branchmarking*, *Cycle time*, dll
3. **Efektivitas Organisasi** (*Organizational Efektivness*), meliputi kapabilitas lingkungan internal, penduduk, pendidikan dan pelatihan, budaya organisasi, *internal enviroment capability*, kapabilitas lingkungan eksternal, dll

Menurut Dampsey (1997) pengukuran kinerja perusahaan harus diukur dalam dua tolok ukur yaitu, efisiensi dan efektifitas dari masing-masing fungsi yang ada dalam perusahaan, karena suatu perusahaan yang efisien belum tentu efektif. Tolok ukur pengukuran efisiensi dan efektifitas suatu perusahaan digambar sesuai tabel 2.1 dibawah ini :

Tabel 2.1
Pengukuran Efisiensi dan Efektifitas.

Fungtion	Efficiensi	Effektivness
<ul style="list-style-type: none"> • Customer service • R&D Software • Personel. • Sales. • Accounting • Accounting Cost • Production • Technologie. • Health Care. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cost/inguary • Cost/ line of code • Cost/hire • Marketingcost/sales • Cost/account pocess • Cost/number of report • Cost/unit production. • Student/family ratio • Cost/patient tracted. 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer satisfaction survey. • New product sales(\$) • Rentetion ratio. • Sales (\$) • Error rate • Usersatisfactionsurbey • Error rate, ontime production • Applicant per vacancy, job over per student • Successful treatment

Sumber : Dempsey, 1997.

Saat ini juga terdapat cara penilaian kinerja perusahaan yang dikenal dengan sistem Radar, merupakan penyempurnaan dari analisa rasio keuangan klasik (*Duppon System*) yang dikembangkan oleh *Asian Productivity Organization (APO)* yang berpusat di Tokyo. Tujuan analisa dengan sistim Radar adalah untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi perusahaan dan kemungkinan pengembangan dalam perspektif jangka menengah dan jangka panjang. Informasi yang digunakan untuk metoda ini selain laporan keuangan adalah, jumlah karyawan, jumlah tenaga

kerja langsung, struktur gaji, gaji dasar, skala gaji tertinggi dan terendah dan sistem industri. Informasi-informasi ini nantinya akan digunakan dalam 5 kelompok rasio yaitu, profitabilitas, produktivitas, intensitas aktiva, stabilitas dan potensi pertumbuhan.

2.1.2. Penilaian Kinerja Bank Umum.

Kinerja suatu bank dapat dinilai dari beberapa indikator, salah satu indikator utama yang dijadikan dasar penilaian adalah laporan keuangan Bank yang bersangkutan. Berdasarkan laporan keuangan tersebut akan dapat dihitung sejumlah rasio-rasio keuangan yang lazim dijadikan dasar penilaian tingkat kesehatan Bank. Analisa rasio keuangan memungkinkan manajemen mengidentifikasi perubahan-perubahan pokok pada perkembangan, jumlah dan hubungan serta alasan perubahan tersebut. Hasil analisa laporan keuangan akan membantu menginterpretasikan berbagai hubungan kunci serta kecenderungan yang dapat memberikan dasar pertimbangan mengenai potensi keberhasilan perusahaan dimasa datang.

Hingga saat ini tata cara penilaian tingkat kesehatan Bank-bank di Indonesia masih didasarkan pada surat keputusan Direksi Bank Indonesia No:26/23/Kep/DIR tgl.29 Mei 1993 tentang Tatacara penilaian tingkat kinerja Bank umum dengan indikator ukuran kinerja yang dikenal dengan *CAMEL* yang meliputi 5 aspek yaitu, aspek permodalan (*Capital*), Aktiva Produktif, Manajemen, *Earning* (Laba) dan aspek Likuiditas. Apabila diteliti lebih dalam kelima aspek *CAMEL* tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu, aspek keuangan (bobot 75 %) dan aspek manajemen (bobot 25 %), hal ini menunjukkan bahwa tolak ukur kinerja keuangan mendapat kedudukan yang tinggi.

Variabel penilaian kinerja dan kesehatan bank tersebut dapat dilihat dalam Table:2.2. dibawah ini.

Tabel 2.2
Variabel Penilaian Kinerja Bank Umum.

No	Variabel Camel	Ratio dan nilai	Bobot	Kriteria Penilaian
1	Permodalan CAR = $\frac{\text{Modal}}{\text{ATMR}}$	-Ratio 0 % atau negatif, nilai kredit (NK) =1 -Setiap kenaikan 0,1 % dan 0 % NK ditambah, maks.100.	25 %	20 - 25 = S 16,50 - < 20 = CS 12,75 - < 16,5 = KS 0 - < 12,75 = TS
2	KAP - Aktiva Produktif diklasifikasikan/Total Aktiva Produktif. - Cad. Aktiva Produktif/ Aktiva dilasifikasikan.	Ratio 15,5 % atau lebih NK= 0 Setiap penurunan 0,156 % dari 15,56 ditambah 1, maks. 100 %	30 % 25 % 5 %	24,25 - < 3,0 = S 19,80 - < 24,25 = CS 15,30 - < 19,80 = KS 0 - < 15,30 = TS
3	Aspek Manajemen. -Manajemen Modal. -Manajemen KAP. -Manajemen Umum -Manajemen Likwiditas	Mengisi kuisioner 250 butir pertanyaan dan tll direvisi menjadi 100 pertanyaan .	25 %	20,25 - < 25 = S 16,25 - < 20,25 = CS 12,75 - < 16,5 = KS 0 - < 12,75 = TS
4	Rentabilitas	-Ratio 100 % atau negatif, NK = 0 -Setiap kenaikan 0,015 % dari 0 %, NK ditambah 1, maks.100	25 %	8,1 - 10 = S 6,6 - < 8,1 = CS 5,1 - < 6,6 = KS 0 - < 5,1 = TS
5	Likwiditas -Kew.Besih Call Money/ Alat likwid -Kredit yang diberikan /DPK	-Ratio 110 % atau lebih NK = 0 -Setiap penurunan 1 % dan 100 % NK ditambah 1 maks.100 -Ratio >110% = 0. -Ratio <110 % NK = 100	10 % 5 % 5 %	8,1 - 10 = S 6,6 - < 8,1 = CS 5,1 - < 6,6 = KS 0 - < 5,1 = TS

S = Sehat, CS = Cukup Sehat, KS = Kurang Sehat, TS = Tidak Sehat

Sumber :Bank Indonesia 1997.

2.1.3. Balanced Scorecard.

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan kepada sisi keuangan, manajer yang berhasil mencapai tingkat *return on investment*, *return on equity*, *profit margin* dan yang terakhir adalah *economic value added* yang tinggi dianggap berhasil dan akan diberikan imbalan yang memuaskan. Keadaan seperti ini akan mengakibatkan manajer perusahaan berusaha meningkatkan keuntungan dengan cara apapun dan hal ini dapat menyebabkan manajer-manajer hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan dalam pengukuran kinerja finansial, maka muncul pengukuran-pengukuran yang sifatnya non keuangan, misalnya dari sudut waktu, kepuasan pelanggan, kualitas dan lain-lainnya.

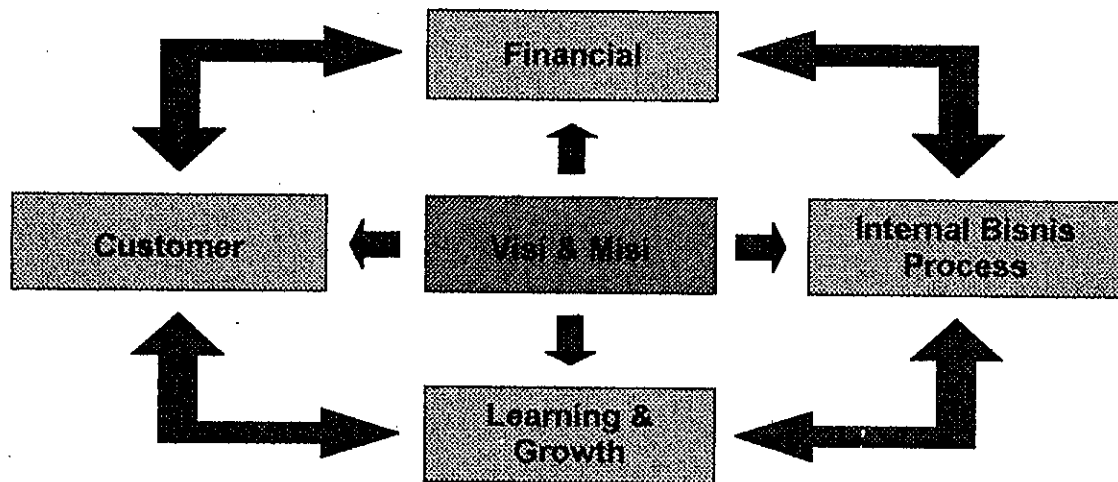
Balanced Scorecard (BSC) model merupakan salah satu alternatif pengukuran kinerja tersebut. Kelebihan dari pendekatan *BSC* adalah karena pendekatan ini berusaha menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang lebih komprehensif. *BSC* model pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan, Profesor *Accounting Harvard Business School* dan David C. Norton, *Founder & President Renaissance Strategy Group* yang merupakan hasil riset terhadap 12 perusahaan multinasional di AS dan Kanada pada tahun 1990. Studi ini dimotivasi oleh suatu keyakinan bahwa semakin tidak memadainya model pendekatan pengukuran kinerja perusahaan melalui akuntansi keuangan seperti *return on investment*, *return on equity* dan sebagainya untuk merefleksikan realitas bisnis yang berubah dengan cepat pada dekade tahun 1980-1990-an. Keyakinan kedua pakar tersebut didukung oleh fakta bahwa pengukuran kinerja finansial memiliki kelemahan dan keterbatasan karena pengukuran finansial bersifat historis, lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan tidak mampu mengukur kinerja *intangible assets*, yang merupakan bagian struktur asset perusahaan.

Dalam *BSC*, Kaplan dan Norton memformulasikan suatu model pendekatan yang lebih komprehensif sehingga mampu mengukur kinerja perusahaan secara multi dimensi dan seimbang. Dalam hal ini *BSC* tidak hanya mengukur aspek finansial dan hasil akhir (*outcome*) namun juga memasukkan aspek non finansial (*intangible assets*) seperti system dan teknologi, *skill dan entrepreneurship*, loyalitas konsumen, *corporate culture* dan sebagainya serta aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*).

Secara umum terdapat empat perspektif (aspek) perusahaan yang diukur dalam *BSC* yaitu, *Financial* (perspektif keuangan), *Customer* (perspektif pelanggan), *Internal Business Processes* (perspektif proses bisnis internal) dan *Learning & Growth* (perspektif proses belajar dan berkembang). Melalui pengukuran ke empat perspektif diatas, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja dimasa datang serta memungkinkan untuk menilai *intangible assets* seperti merek, loyalitas konsumen dan sebagainya.

Secara ringkas konsep *BSC* sebagai suatu sistem manajemen yang disusun untuk mengelola implementasi dari strategi, mengukur kinerja yang tidak semata-mata dirasakan atas ukuran finansial dan mengkomunikasikan Visi, Misi, Strategi dan sasaran kinerja kepada pihak yang berkepentingan, sebagai tampak pada gambar :2-1.

Gambar 2.1 :
Empat Perspektif Balanced Scorecard.



Sumber : Kaplan S. & David P.Norton (1996)

Perluasan kinerja manajer hanya dari pengukuran berdasarkan perspektif finansial kepada aspek-aspek non-finansial, menjadikan *BSC* sebagai konsep pengukuran yang lebih komprehensif dan berimbang. Dengan demikian para manajer lebih termotivasi untuk melakukan kegiatan-kegiatan operasional yang dapat memberikan keberhasilan dalam jangka panjang. *BSC* menyediakan instrumen yang dibutuhkan manajer untuk menavigasi pada kompetensi yang sukses dimasa yang akan datang. Sementara organisasi berkeyakinan dalam lingkungan yang semakin kompleks, maka pemahaman akan tujuan secara akurat dan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan adalah sangat vital

Menurut Kaplan.S dan Norton (1996) keunggulan konsep *BSC*, antara lain:

1. Mempermudah mengawasi hasil finansial pada saat perusahaan perlu kemajuan untuk pengembangan kemampuan dan perolehan *intangible asset* bagi perkembangan masa depannya.
2. Mampu menunjukkan kekurangan dalam sistim manajemen tradisional, yaitu ketidak mampuan untuk menghubungkan strategi jangka panjang perusahaan

dengan tekanan-tekanan jangka pendek, karena penekanan perusahaan cenderung kepada finansial jangka pendek saja.

3. Para manajer tidak harus mengandalkan langkah-langkah finansial jangka pendek sebagai satu-satunya indikator pelaksanaan perusahaan, karena dengan *BSC* dapat mengkolaborasikan empat proses manajemen baru yang dapat meningkatkan hubungan tujuan strategis jangka panjang dan tekanan jangka pendek.

BSC menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam pengukuran kinerja dan sistim manajemen (Kaplan dan Norton, 1996) atau *BSC* adalah suatu sistim manajemen yang dapat dipakai sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajerial penting penentu *goal* individu dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumber daya, perencanaan dan pengawasan, pemberian umpan balik, strategi pemberdayaan karyawan, serta pemberian nilai iklim belajar dalam organisasi.

Karakteristik dan mekanisme *BSC* digambarkan oleh Bambang Sudibyo (1997), sebagai berikut :

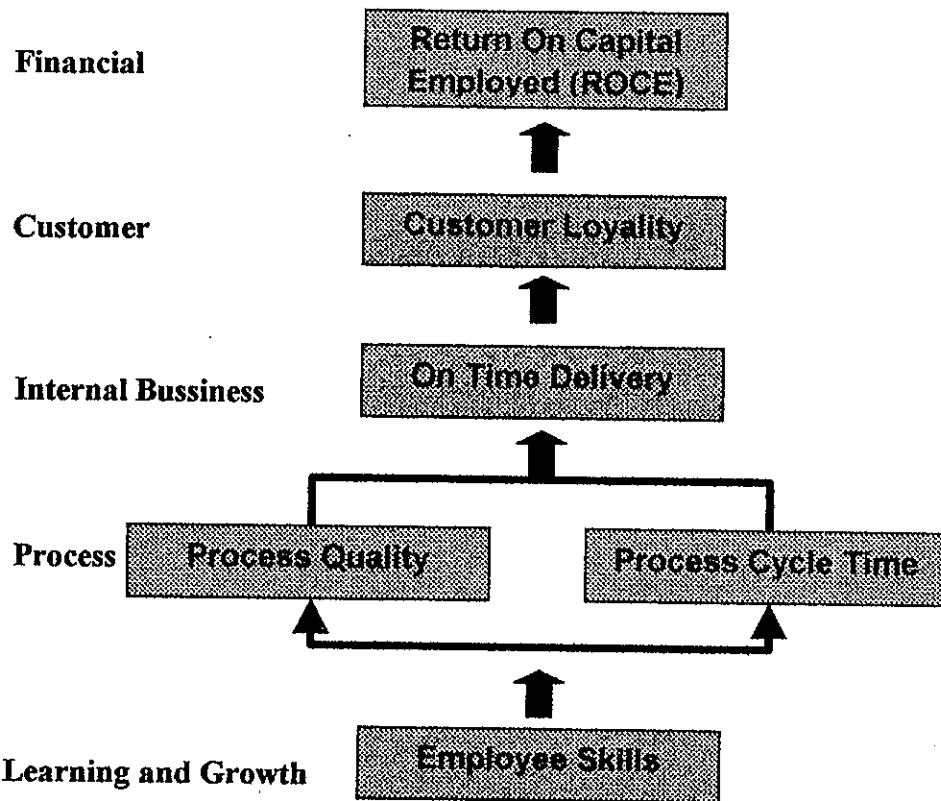
1. Instrumen pengukuran kinerja manajemen yang multi dimensional.
2. Akumulatif terhadap kepentingan banyak kelompok *Stakeholder*.
3. Berorientasi pada integrasi Misi dan Strategi.
4. *Manajemen By Objektif (MBO)*.
5. Operasional – konkrit.
6. Seimbang (*Balanced*).
7. Hubungan sebab akibat.
8. Memberikan *lagging* dan *leading indicators* kinerja sukses.
9. Sistem manajemen era informasi.
10. *Top down dan Bottom up*.
11. *Strategic Business unit based*.

Lingle.J.H & W.R.Schuman (1996) mengemukakan bahwa *BSC* merupakan atribut pengukuran kinerja yang baik, karena :

1. Menghubungkan operasi dengan *goals strategic*.
2. Mengintegrasikan informasi finansial dan non finansial.
3. Mengukur apa yang penting bagi konsumen
4. Memotivasi operasi untuk melampaui pengharapan konsumen.
5. Mengidentifikasi dan mengevaluasi perusahaan.
6. Manajer fokus organisasi dan birokrasi vertikal yang kaku, kenyataan bisnis horizontal yang lebih responsif.
7. Mengakselerasikan organizational dan membangun konsensus untuk berubah ketika pengharapan konsumen bergeser atau strategi mengharuskan organisasi untuk berperilaku berbeda
8. Menerjemahkan fleksibilitas menjadi pengukuran yang spesifik.

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan *BSC* mempertahankan pemahaman pada pencapaian tujuan finansial dan menyertakan pendorong (*performance driver*) dari tujuan finansial ini. *BSC* memungkinkan personel untuk mendorong (*performance driver*) dari tujuan finansial, mengenyot pencapaian hasil finansial, secara simultan memonitor kemajuan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan asset tidak berujud (*intangible assets*) yang mereka butuhkan untuk pertumbuhan dimasa yang akan datang. Sistem pengukuran harus memperhatikan suatu hubungan antar tujuan dalam 4 perspektif (lihat gambar 2.2). Kaitan dan hubungan sebab akibat menunjukkan semua empat perspektif dalam *BSC*, misal profitabilitas diukur dalam finansial perspektif, pendorong (*driver*) adalah hasil dari loyalitas yang tinggi pada pelanggan. Loyalitas pelanggan dicapai dengan *on-time delivering*. Dalam proses bisnis internal memperkuat dan melanggengkan proses ini. Organisasi dapat melakukan dengan memperhatikan keahlian (*skill*) dari pekerja organisasi melalui training.

Gambar 2.2
Balance Scorecard Framework.



Sumber : Kaplan dan David P.Norton (1996 :31)

A. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*).

Dalam *BSC*, ukuran kinerja keuangan masih tetap digunakan, karena perspektif keuangan merupakan pengembangan dari pengukuran klasik atas kinerja manajemen. Sampai saat ini sistem pengukuran kinerja berdasarkan pada informasi akuntansi masih banyak dipergunakan oleh banyak perusahaan mengingat kesederhanaan dan kemudahan dalam aplikasinya. Ukuran kinerja keuangan dalam *BSC* mempunyai dua peran, yaitu (1) Sebagai kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi dan (2) Sebagai target akhir tujuan dari tiga persepektif lainnya. Secara umum, ukuran keuangan berhubungan dengan *profitability*, *growth* dan *shareholder value*. Dalam perspektif keuangan tolok ukur yang digunakan bergantung kepada posisi strategis perusahaan pada daur hidup bisnis (*bussines life cycle*).

Kapal dan Norton (1996) membagi daur hidup bisnis menjadi tiga tahapan sebagai berikut :

1. *Tahap Growth*, merupakan fase awal dari siklus kehidupan bisnis perusahaan, biasanya perusahaan memiliki atau menghasilkan suatu produk dengan prospek pertumbuhan yang signifikan, sehingga perusahaan mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung perkembangan produk tersebut.. Pengukuran kinerja ini dilihat dari seberapa banyak hasil upaya atau tingkat pertumbuhan pendapatan.
2. *Tahap Sustain*, biasanya perusahaan menghadapi pesaing secara ketat, sehingga tolok ukur lebih difokuskan kepada bagaimana mempertahankan pangsa pasar agar dapat terus meraih laba. Tolok ukur yang biasanya digunakan menurut tahap ini adalah *Return on Investemen (ROI)*, *Return On Capital Employed (ROCE)* dan *Economic Value Added (EVA)*.
3. *Tahap harvest*, perusahaan telah mencapai titik jenuh pada produk-produk atau jasanya. Perhatian dipusatkan kepada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas masuk, sehingga tolok ukur kinerja yang sesuai adalah besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja.

Setiap tahapan ini harus dikaji secara teliti dan ditentukan adanya tiga tema perspektif keuangan yang selalu terkait dengan strategi perusahaan, yakni pertumbuhan revenue (*revenue growth*), penurunan biaya (*cost reduction*) dan pemanfaatan asset (*asset utilization*). Seperti terlihat dalam gambar-2.3 dibawah ini:

Tabel 2.3
Measuring Strategic Financial Themes

	<i>Strategic themes</i>		
	<i>Revenue growth & mix</i>	<i>Cost reduction/ productivity improvement</i>	<i>Asset Utilization</i>
Growth	<ul style="list-style-type: none"> • Sales growth rate by segment • Percentage revenue from new product, service & customers 	<ul style="list-style-type: none"> • Revenue/employee 	<ul style="list-style-type: none"> • Investment (percentage of sales) • R &D (percentage of sales)
Sustain	<ul style="list-style-type: none"> • Share of targeted customers & accounts. • Cross selling. • Percentage revenues from new applications. • Customers & product line profitability. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cost versus competitors. • Cost reduction rate. • Indirect expenses (percentage of sales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Working capital ratios (cash to cash cycle) • ROCE by key assets categories • Assets utilization rates
Harvest	<ul style="list-style-type: none"> • Customer & product line profitability • Percentage unprofitable customers 	<ul style="list-style-type: none"> • Unit costs (per unit of output, per transaction) 	<ul style="list-style-type: none"> • Payback • Throughput

Sumber Kaplan dan David.P Norton (1996:52)

B. Perspektif Pelanggan. (Customer Perspective)

Konsep utama pemasaran sesungguhnya adalah bagaimana memberikan kepuasan kepada nasabah (*customer satisfaction*), karena keberhasilan dalam pemasaran produk dan jasa perusahaan akan berpengaruh langsung terhadap kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Pemasaran juga merupakan proses kegiatan melakukan penyesuaian dan seleksi atas kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin lama semakin bervariasi serta kompleks. Perspektif pelanggan merupakan perspektif yang mendorong kinerja dari sisi pelanggan atau bagaimana kita seharusnya nampak dari harapan pelanggan kita. Perspektif pelanggan dianggap penting dewasa ini mengingat semakin ketatnya pertarungan mempertahankan para pelanggan lama dan merebut pelanggan baru.

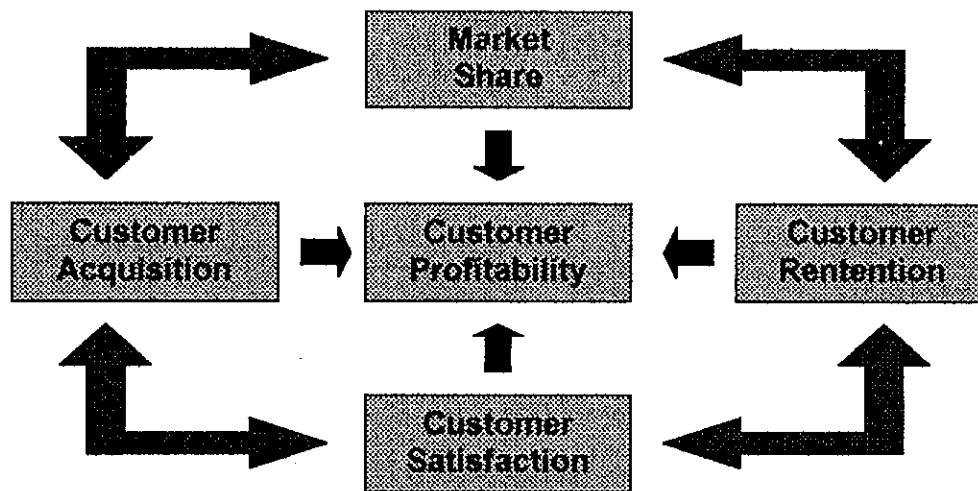
Sebelum tolok ukur kinerja pelanggan ditetapkan, Kaplan dan Norton (1996) menyarankan agar perusahaan menetapkan terlebih dahulu segmen pasar yang akan

menjadi sasaran, mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para calon pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus.

Scorecard untuk perspektif *customer* berawal dari penetapan atas rencana strategi pemasaran perusahaan, berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan disusun suatu perkiraan kriteria pengukuran yang dikaitkan secara logis dengan sasaran strategi. Tolok ukur perspektif *Customer* antara lain terdiri dari, sbb :

1. *Core customer measures*, yaitu tolok ukur kinerja inti yang saling terkait, dengan : pangsa pasar (*market share*), tingkat peorlehan pelanggan baru (*customer acquisition*), kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*), tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*, sesuai Gambar 2.3 dibawah ini.

Gambar 2.3
The Core Customer Measures

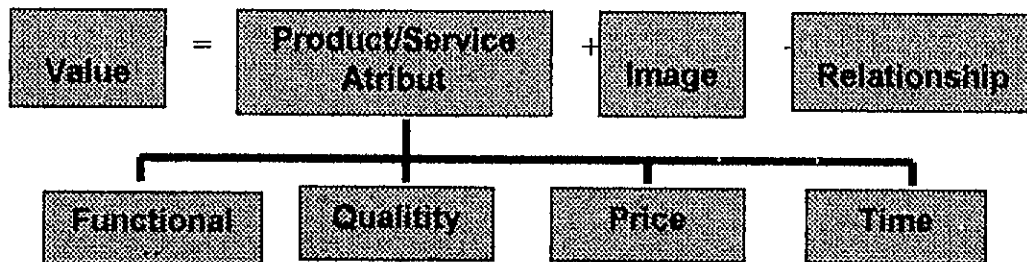


Sumber : Robert Kaplan dan David P.Norton (1996 : 68).

2. *Customer value proposition*, adalah tolok ukur penunjang (*Performance Driven*) yang berkaitan dengan (1).atribut-atribut dari produk dan jasa,seperti harga,tingkat kegunaan, mutu produk, tingkat penyampaian produk.(2) hubungan baik dengan pelanggan (*customer relationship*) missal, tingkat fleksibilitas perusahaan, tingkat

ketersediaan produk, penampilan fisik gedung dan pekerja, (3) Citra/image perusahaan dimata pelanggan dan masyarakat, sesuai gambar 2.4 di bawah ini.

Gambar 2.4
The Customer Value Proportion Generic Model.



Sumber : Robert Kaplan dan David P.Norton (1996 :74)

Manajer juga harus mampu mengidentifikasi konsumen yang mana dalam nilai segmen yang ditargetkan dan memilih proporsi nilai yang akan diberikan pada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton 1996: 73).

C.Perspektif Proses Bisnis Internal .(*Internal Business Process Perspective*)

Value (nilai) yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan sangat tergantung pada proses bisnis internal perusahaan, oleh karena itu dalam perspektif ini yang sangat penting adalah mengidentifikasikan proses bisnis yang sangat krusial bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat memberikan nilai yang superior kepada pelanggan dan meraih target keuangannya.

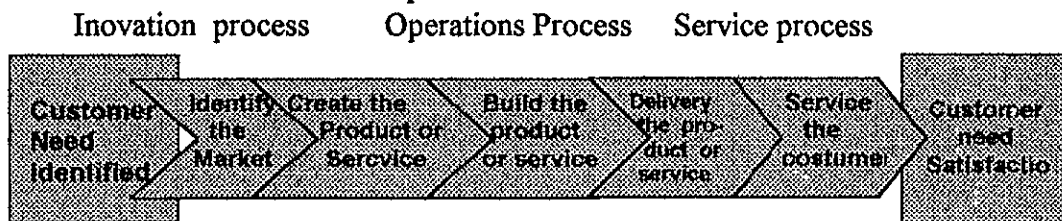
Menurut Kaplan dan Norton (1996 :96) ada tiga bagian yang bisa diukur dalam Perspektif Proses Bisnis Internal yakni, *Inovation Process*, *Operation Process* dan *Postale Service Process*.

1. *Inovation Process* atau proses inovasi adalah mencari kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Beberapa ukuran kinerja yang dapat digunakan dalam tahapan ini adalah banyaknya produk baru yang dikembangkan, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk baru dan besarnya biaya yang dibutuhkan.

2. *Operation Process* atau proses operasi, merupakan aktivitas harian perusahaan mulai dari penerimaan order, pembuatan produk/jasa serta penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Alternatif ukuran kinerja yang digunakan dalam proses ini adalah tingkat kerusakan produk, banyaknya bahan baku yang terbuang, frekwensi pengerjaan ulang produk akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan pelanggan yang tidak dapat dipenuhi dan waktu pengiriman barang.
3. *Postale Service Process* atau layanan purna jual, proses ini merupakan aktivitas perusahaan yang memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan pasca transaksi jual beli, antara lain layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan pengganti suku cadang dan layanan pembayaran cicilan. Ukuran kinerja yang digunakan diantaranya jangka waktu penyelesaian keluhan jangka waktu memenuhi permintaan pemeliharaan produk, efisiensi penggunaan sumber daya untuk melakukan pelayanan purna jual. *Postale Service Process* atau layanan purna jual merupakan proses internal yang kritis karena efektifitas, efisiensi dan ketepatan waktu dalam proses inovasi jauh lebih penting dari keberhasilan dalam proses operasi sehari-hari yang secara tradisional memfokuskan pada rantai nilai internal. (lihat gambar 2.5)

Gambar 2.5

The Internal Business Perspective The Generic Volume Chain Model.



Sumber : Robert Kaplan dan David P.Norton (1996 :96)

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth Perspective*)

Dimasukannya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *BSC* adalah untuk mendorong perusahaan agar menjadi *learning organization* dan sekaligus mendorong pertumbuhan perusahaan itu sendiri. Tolok ukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari tiga, yakni (1) Kemampuan pekerja (*people*), (2) Kemampuan sistem informasi, (3) Motivasi, pemberdayaan dan harmonisasi. Ukuran kinerja yang terkait dengan kemampuan pekerja antara lain, tingkat kepuasan kerja pekerja, tingkat perputaran pekerja (*employee turnover*) dan besarnya pendapatan perusahaan per pekerja. Untuk kemampuan sistem informasi, alternatif ukuran kinerja diantaranya tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu memperoleh informasi yang dibutuhkan. Sedangkan untuk Motivasi, pemberdayaan dan harmonisasi, ukuran kinerja antara lain jumlah saran dari pekerja, banyak pekerja yang mengetahui visi, misi dan tujuan perusahaan.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *BSC* menekankan pada inovasi masa depan dan tidak hanya pada hal-hal tradisional, seperti investasi pada alat-alat baru dan pengembangan *R & D* produk-produk baru. Investasi alat-alat dan *R & D* memang penting, tetapi masih kurang mencukupi. Organisasi harus berinvestasi pada infrastruktur SDM, sistem dan prosedur jika mereka harus mencapai tujuan pertumbuhan finansial jangka panjang.

Dalam hubungan dengan Sumber Daya Manusia terdapat 3 pengukuran pekerja, yaitu :

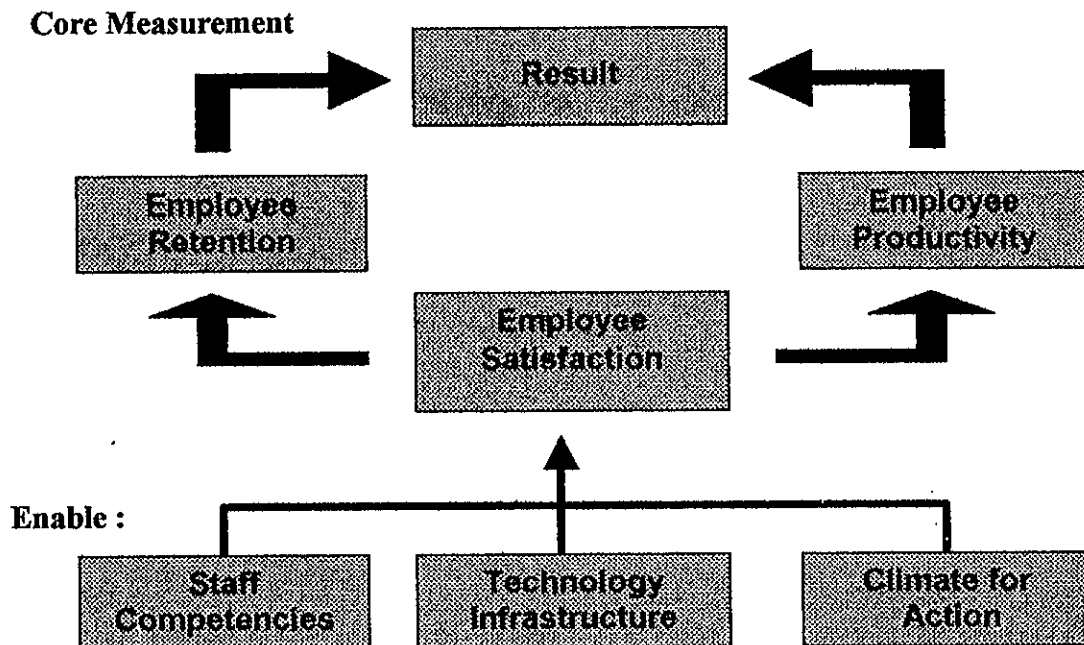
1. *Employee productivity*, diukur dari *revenue per employee* yaitu berapa banyak output yang dapat dibuat per karyawan
2. *Employee Satisfaction*, meliputi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan untuk prestasi kerja, kemampuan mengakses informasi-informasi untuk dapat melakukan pekerjaan-pekerjaan yang baik, dorongan yang aktif untuk kreatif dan inovatif, level pendukung dan fungsi staff kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.
3. *Employee retention*, diukur dengan prosentase dari *key staff turnover*.

Motivasi dan *skill* karyawan mungkin perlu untuk mencapai target pelanggan dan tujuan dari proses bisnis internal dan konsekuensi finansial dari keputusan mereka. Sehubungan dengan motivasi, bahkan karyawan yang mempunyai *skill*, mereka tidak akan memberikan kontribusi kepada organisasi, jika mereka tidak dimotivasi untuk bertindak pada keinginan mereka yang terbaik dengan organisasi, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan dan kesempatan untuk membuat keputusan dengan mengambil tindakan.

Salah satu keunggulan metode *BSC* adalah sifatnya yang *causal* antara satu perspektif dengan perspektif lainnya. Misalnya sasaran kinerja keuangan dalam bentuk tingkat pengembalian investasi (*ROI*) merupakan hasil dari peningkatan penjualan (perspektif pelanggan), sedangkan peningkatan penjualan antara lain merupakan hasil dari tingkat kecepatan pelayanan (Perspektif proses bisnis internal) yang diberikan oleh bagian marketing atau *front-liner*. Sedangkan kecepatan pelayanan diperoleh dari keterampilan pekerja yang baik (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Skema keterkaitan masing-masing perspektif dapat dilihat pada gambar 2.6 dibawah ini.

Gambar 2.6.

Skema Keterkaitan masing-masing Perspektif dalam Konsep Balanced Scorecard.



Sumber : Rober.S Kaplan and David P.Norton (1996)

2.2 PENELITIAN TERDAHULU.

Penelitian terdahulu tentang *Balanced Scorecard*, pernah dilakukan oleh :

Bambang Sudibyo (1997) dalam tulisannya "Pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard*: Bentuk, mekanisme dan prospek aplikasinya pada BUMN" menyimpulkan bahwa meskipun karakteristik BUMN tidak sama seperti badan usaha swasta lainnya yang *profit driven*, yaitu dengan adanya tugas-tugas sosial dari Pemerintah, tetapi *BSC* tetap dapat diterapkan untuk BUMN.. Terdapat dua alternatif yang dapat dilakukan yaitu dengan menambah satu perspektif masyarakat umum/publik atau dengan menambahkan publik sebagai salah satu segmen konsumen yang harus dilayani oleh BUMN, tanpa harus menambah atau merubah mode *BSC* dari Norton dan Kaplan.

Stivers.Bonie.P et al. (1998) melakukan studi terhadap 253 perusahaan di AS dan Kanada yang tercatat dalam VS.Fortune 500 dan London post 300 untuk mengetahui gambaran mengenai pengukuran kinerja berdasarkan dimensi atau indikator-indikator non finansial, mereka menemui top eksekutif perusahaan-perusahaan tersebut untuk mendapatkan gambaran mengenai persepsi penting tidaknya indikator non finansial, apakah mereka mengukur indikator non finansial tersebut dan apakah mereka menggunakan data hasil pengukuran dari indikator non finansial tersebut untuk proses perencanaan.

Indikator-indikator non finansial tersebut dikelompokkan dalam 5 kategori yaitu *customer service*, *market performance*, *goal achivment*, *innovation* dan *employee involment*, masing-masing dari 5 kategori tsb disusun, sbb:

1. *Customer service*, terdiri dari aspek *satisfaction*, *delivery performance*, *product /processquality*, *service quality*.
2. *Market performance*, terdiri dari *marketing effective ness*, *market growth* dan *market share*.
3. *Goal achivement*, terdiri dari *productivity*, *enviromental compliance*, *startegi achivement*.
4. *Innovation*, teridiri dari *new product development*, *manufacturing flexibility*, *technological capability* *R & D productivity innovation*.
5. *Employee involvement*, terdiri dari *employee satisfaction*, *employee turn over*, *education/training*, *core competence*, *internal regulation morale/corporate culture*

Secara umum hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa top eksekutive diperusahaan-perusahaan yang disurvey tersebut menyatakan bahwa pengukuran kinerja dengan indikator non finansial adalah penting, tetapi hasil ini juga menyatakan bahwa meskipun faktor non finansial adalah penting, tetapi sebagian besar mereka tidak mengukurnya dan bahkan meskipun faktor non finansial tersebut telah mereka ukur tetapi mereka tidak mengukurnya untuk proses perencanaan atau tindak lanjutnya selama ini hanya mengukur saja.

Iin Mayasari, (1998) dalam studi kasusnya di Rumah Sakit bersalin Bhakti di Yogyakarta, mereka menghubungkan implementasi empat perspektif *BSC* dalam rangka mencapai Rumah Sakit yang responsif dengan 6 dimensi. Organisasi yang terpenting yaitu, *Cost, Service, Dependability, Flexibility, Time dan Quality*. Hasil penelitian yang didapat menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja dari perspektif keuangan, akan mempunyai dampak pada pengurangan biaya, pengukuran kinerja perspektif pelanggan akan membantu pelayanan yang baik dan kehandalan. Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal akan memberikan fleksibilitas yang tinggi, tepat waktu, kualitas yang baik, dan terakhir pengukuran kinerja dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan membawa pada pelayanan yang baik, kehandalan, fleksibilitas yang tinggi, ketepatan waktu dan kualitas yang baik.

Jati Utomo Dwi Hadmoko, (2000) meneliti persepsi pimpinan BUMN terhadap eligibilitas *BSC* sebagai sitem penilaian kinerja perusahaan. Latar belakang penelitian ini adalah dalam era globalisasi dan perkembangan dunia industri yang cepat membawa dampak semakin ketatnya kompetisi antar pelaku ekonomi yang menuntut keunggulan kinerja masing-masing, sehingga dibutuhkan suatu sistem penilain kinerja yang akurat yang dapat mencerminkan kinerja perusahaan sesungguhnya. BUMN sebagai salah satu pelaku ekonomi di Indonesia selain swasta dan koperasi, mempunyai peranan sangat penting dalam perekonomian negara. Penelitian ini mencoba menggali persepsi BUMN terhadap eligibilitas *BSC* sebagai sistim penilaian kinerja dan juga keterkaitan karakteristik BUMN yang meliputi, umur perusahaan, bidang usaha, status kepemilikan, status kinerja, assets, sales dan jumlah tenaga kerja dengan persepsi mereka terhadap eligibilitas *BSC*. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuisioner keseluruh BUMN, Persero dan 54 buah kuisioner yang kembali (48,15 %). Berdasarkan hasil analisis terhadap tingkat eligibilitas *BSC* yang dilakukan dengan score model dan uji independensi disimpulkan bahwa, antara karakteristik BUMN dengan persepsi mereka terhadap eligibilitas *BSC* dari 7 karakteristik BUMN diatas, hanya bidang usaha dan status kinerja yang mempunyai keterkaitan signifikan dengan persepsi BUMN tersebut.

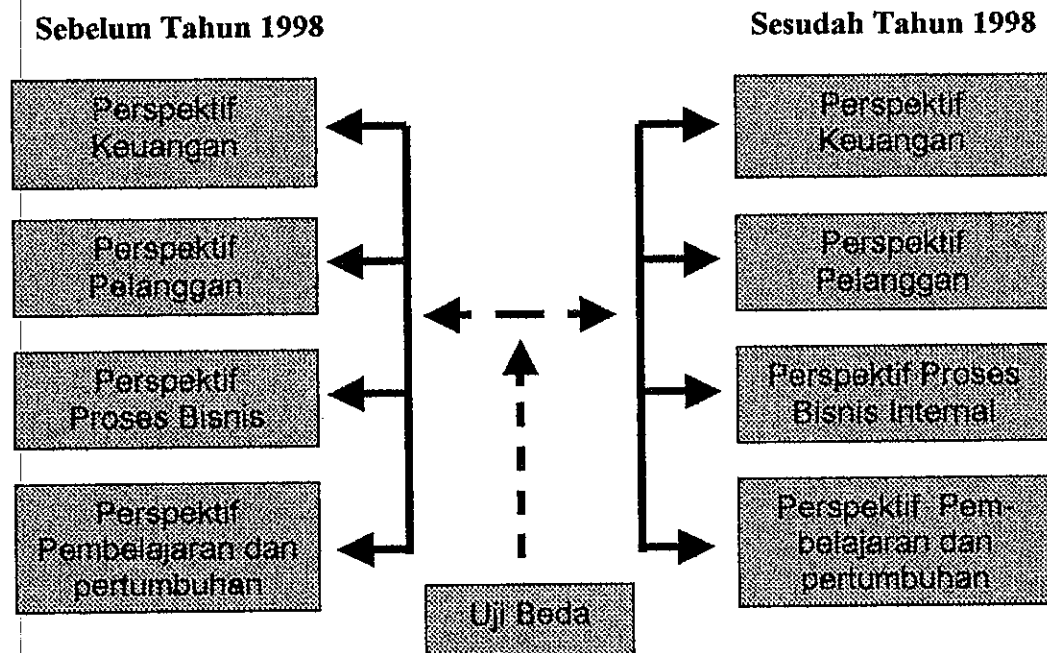
2.3 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS.

Dalam era globalisasi dan era informasi pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal sangat penting, mengingat tantangan kedepan yang semakin berat dengan kompetisi yang semakin ketat, kecenderungan kedepan berdasarkan pada mekanisme pasar (*market driven*). Menurut Kaplan dan Norton (1992) ukuran kinerja keuangan yang digunakan selama ini untuk mengukur kinerja oraganisasi tidak lagi memadai untuk merefleksikan realitas bisnis yang berubah dengan cepat. Pengukuran kinerja keuangan memiliki kelemahan dan keterbatasan karena, bersifat historis, kurang mengarah kepada manajemen strategis dan tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur assets perusahaan.

Sesuai hasil studi Kaplan dan Norton, menyimpulkan untuk mengukur kinerja dalam organsiasi masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Gambar 2.7.

Kerangka Pemikiran Teoritis



2.4 HIPOTESIS

Dalam penelitian ini dikemukakan hipotesis tentang analisa kinerja usaha BRI sebelum dan sesudah tahun 1998 dengan perspektif *Balanced Scorecard*, yang dikemukakan dalam bentuk hipotesis alternatif sebagai berikut : “Kinerja keuangan BRI sebelum tahun 1998 berbeda dengan kinerja keuangan setelah tahun 1998” Untuk menguji apakah masing-masing indikator kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* berpengaruh secara signifikan untuk tahun-tahun sebelum dan sesudah tahun 1998. ringkasan hipotesis alternatif (*Ha*) penelitian ini dapat dinyatakan, sbb:

(Ha) : Ada perbedaan kinerja usaha BRI yang diukur dengan perspektif Balanced Scorecard untuk tahun-tahun sebelum dan sesudah tahun 1998

Untuk menguji apakah masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* model berbeda signifikan untuk tahun sebelum dan sesudah tahun 1998, dirumuskan hipotesis alternatif, sbb :

Ha.1 : Berdasarkan Capital Adequacy Ratio (CAR) kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan kinerja usaha sesudah tahun 1998.

Ha.2 : Berdasarkan Kualitas Aktiva Produktif (KAP) kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan kinerja sesudah tahun 1998.

Ha.3 : Berdasarkan Net Profit Margin (NPM) kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan kinerja usaha sesudah tahun 1998.

Ha.4 : Berdasarkan Return On Assets (ROA) kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan tingkat kinerja usaha sesudah tahun 1998

Ha.5 Berdasarkan Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan kinerja usaha sesudah tahun 1998

- Ha6 :** Berdasarkan *Liquidity Ratio (LQR)* kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan kinerja usaha BRI sesudah tahun 1998
- Ha7 :** Berdasarkan *Loan to Deposit Ratio (LDR)* kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan kinerja usaha BRI sesudah tahun 1998
- Ha8 :** Berdasarkan *Saving Market Share (SMS)* kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan kinerja BRI sesudah tahun 1998
- Ha9 :** Berdasarkan *New Saving Customer Ratio (NSCR)* kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan kinerja BRI sesudah tahun 1998
- Ha10:** Berdasarkan *Small & Medium Credit Ratio (SMCR)* kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan kinerja usaha BRI sesudah tahun 1998
- Ha11:** Berdasarkan *Administrative Expenses to Total Revenue (AETR)* kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan kinerja usaha BRI sesudah tahun 1998
- Ha12:** Berdasarkan *Network Growth Ratio (NGR)* kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan kinerja BRI sesudah tahun 1998
- Ha13:** Berdasarkan *Training Expenses to Payroll Expenses (TEPE)* kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan kinerja usaha BRI sesudah tahun 1998
- Ha14:** Berdasarkan *Employee Trainee to Total Employee (ETTE)* kinerja usaha BRI sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan kinerja usaha BRI sesudah tahun 1998

BAB III

METODE PENELITIAN.

3.1. Jenis dan Sumber data.

Penelitian ini menggunakan sumber data histories, data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan publikasi BRI periode 2 tahun sebelum 1998 dan 2 periode sesudah tahun 1998, *Corporate Plan* BRI 2002-2006, literatur-literatur, jurnal-jurnal, penelitian terdahulu dan majalah yang berhubungan dengan topik penelitian.

3.2. Metode Pengumpulan Data.

Dalam penelitian ini akan digunakan metode pengumpulan data primer dan data sekunder yaitu data-data yang diperoleh dengan cara :

1. Studi Pustaka :

Merupakan penelitian yang menghasilkan data sekunder untuk mencari konsep-konsep, teori-teori, pendapat-pendapat ataupun penemuan yang berhubungan dengan pokok permasalahan.

2. Data Sekunder :

Diperoleh dari laporan keuangan per semester yang dipublikasikan oleh BRI selama lima periode yaitu dari periode tahun 1996 s/d tahun 2000.

3.3. Definisi Operasional Variabel.

Dalam penelitian ini, kinerja usaha BRI diproksikan dengan rasio-rasio dalam perspektif *Balanced Scorecard* yang disesuaikan dengan data yang tersedia, karena hingga saat ini penilaian kinerja dan kesehatan bank-bank umum yang ditetapkan oleh Bank Indonesia masih mengacu pada aspek *CAMEL*, sehingga untuk penilaian perspektif keuangan dalam penelitian ini masih tetap menggunakan ketentuan Bank Indonesia dimaksud.

Teknik *CAMEL* dalam penelitian ini tidak dapat diterapkan sepenuhnya sesuai ketentuan, tetapi disesuaikan dengan ketersediaan data. Oleh karena itu penilaian perspektif finansial tidak menggunakan cara perhitungan nilai kredit, tetapi terbatas pada penggunaan rasio-rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja, aspek Permodalan, Kualitas Aktiva Produktif, Manajemen, Rentabilitas dan aspek Likuiditas

Aspek Manajemen diproksikan dengan Profit Margin dengan pertimbangan seluruh kegiatan manajemen suatu bank mencakup aspek Permodalan, Manajemen Kualitas Aktiva, Manajemen Umum, Manajemen Rentabilitas dan Manajemen Likuiditas pada akhirnya akan mempengaruhi dan bermuara pada perolehan laba suatu bank. Dengan demikian setiap variabel dalam perspektif *Financial*, perspektif *Customer*, perspektif *Process Business Internal* dan perspektif *Learning & Growth* sebagai indikator kinerja BRI dalam penelitian ini meliputi :

A. PERSPEKITIF FINANSIAL :

1. *Capital Adequacy Ratio (CAR)*.

Merupakan rasio permodalan yang menunjukkan kemampuan bank dalam menyediakan dana untuk keperluan pengembangan usahanya dan menampung resiko kerugian operasional bank, yang diukur dengan rasio perbandingan antara modal sendiri terhadap Aktiva Tertimbang Menurut Resiko (ATMR).

ATMR merupakan Aktiva perusahaan yang dikalikan dengan bobot masing-masing jenis aktiva sesuai dengan yang ditetapkan Bank Indonesia. Skala data variabel adalah skala rasio. *CAR* yang ditetapkan oleh Bank Indonesia saat ini minimal 8 %. Rasio *CAR* semakin tinggi, semakin baik.

$$CAR = \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Resiko}} \times 100$$

2. Kualitas Aktiva Produktif (KAP):

Merupakan kualitas Aktiva Produktif pinjaman dan non pinjaman yang diberikan diukur dengan rasio perbandingan antara Aktiva Produktif yang diklasifikasikan, terhadap total Aktiva Produktif. Skala data variabel adalah skala rasio.

Aktiva Produktif yang diklasifikasikan terdiri dari Aktiva Produktif dengan kategori, Kurang Lancar, Diragukan dan Macet. KAP yang ditetapkan Bank Indonesia saat ini minimal 5 %. KAP semakin kecil semakin baik.

$$K A P = \frac{KAP \text{ yang diklasifikasikan}}{Total Aktiva Produktif} \times 100$$

3. Net Profit Margin (NPM).

Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan suatu bank dalam menghasilkan laba yang diukur dengan rasio perbandingan antara laba bersih setelah pajak terhadap total pendapatan pada satu periode tertentu. Skala data variabel adalah skala rasio. NPM semakin tinggi semakin baik.

$$N P M = \frac{Laba \text{ bersih}}{Total Pendapatan} \times 100$$

4. Return On Assets (ROA).

Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan bank dalam mengoptimalkan aktiva yang dimiliki untuk memperoleh laba yang diukur dengan membandingkan antara laba sebelum pajak terhadap rata-rata Aktiva. Skala data variabel adalah skala rasio. ROA semakin tinggi semakin baik.

$$R O A = \frac{Laba \text{ sebelum pajak}}{Rata-rata Aktiva} \times 100$$

5. Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO).

Merupakan rasio untuk mengukur tingkat efisiensi operasional suatu bank yang ukur dengan membandingkan antara Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional pada satu periode tertentu. Skala data variabel adalah skala rasio. BOPO semakin kecil semakin baik.

$$BOPO = \frac{Biaya\ Ops + Biaya\ Ops\ Lainnya}{Pendapatan\ Ops + Pendapatan\ Ops\ Lainnya} \times 100$$

6. Liquidity Ratio (LQR) :

Merupakan rasio likuiditas yang mengukur kemampuan bank untuk memenuhi kewajibannya yang harus segera dipenuhi berupa Giro, Tabungan dan Kew.yang segera harus dibayar dibandingkan dengan alat likwid yang dimiliki berupa Kas, Giro Bank di BI dan surat berharga. Skala data variable adalah skala rasio. LQR semakin tinggi semakin baik.

$$LQR = \frac{Kas + Bank + Surat\ Berharga}{Giro + Tabungan + Kew.yang\ segera\ harus\ dibayar} \times 100$$

7. Loan to Deposit Ratio (LDR) :

Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan bank untuk membayar kembali kewajiban kepada deposannya serta dapat memenuhi permintaan kredit yang diajukan, yang dikur dengan membandingkan antara Kredit yang diberikan terhadap Dana Pihak Ketiga yang dihimpun Bank. Skala data variabel adalah skala rasio. LDR semakin tinggi semakin baik terhadap dana pihak ketiga yang dihimpun. Skala data variable adalah skala rasio. LDR semakin tinggi semakin baik.

$$LDR = \frac{Kredit\ yang\ diberikan}{Dana\ Pihak\ Ketiga} \times 100$$

B. PERSPEKTIF PELANGGAN.

8. *Saving Market Share (SMS).*

Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan suatu bank dalam menghimpun dana pihak ketiga yang diukur dengan membandingkan dengan total dana pihak ketiga perbankan secara nasional. Skala data variabel adalah skala rasio. Market Share Simpanan semakin tinggi semakin baik.

$$SMS = \frac{Giro + Tabungan + Deposito BRI}{Total Giro + Tabungan + Deposito Perbankan Nasional.} \times 100$$

9. *New Saving Customer Ratio (NSCR).*

Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan bank dalam mendapatkan nasabah baru simpanan yang diukur dengan membandingkan antara penambahan jumlah nasabah baru simpanan terhadap total nasabah simpanan suatu bank dalam satu periode tertentu. Skala data variabel adalah skala rasio. NSCR semakin tinggi semakin baik.

$$NSCR = \frac{Penambahan\ jumlah\ nasabah\ simpanan}{Total\ nasabah\ Simpanan} \times 100$$

10. *Small and Medium Credit Ratio (SMCR).*

Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan suatu bank dalam menyalurkan pinjaman Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang diukur dengan membandingkan jumlah pinjaman UMKM yang disalurkan terhadap total pinjaman yang disalurkan.

$$SMCR = \frac{Pinjaman\ Usaha\ Mikro,\ Kecil\ dan\ Menengah}{Total\ Pinjaman} \times 100$$

Ketentuan minimal yang ditetapkan Bank Indonesia minimal adalah 40 % dari total kredit. Kredit untuk usaha Kecil adalah s/d Rp.5 Milyard dan kredit usaha Menengah diatas Rp.5.Milyard s/d Rp.50 Milyard. Proporsi UMKM semakin tinggi semakin baik. Skala data variabel adalah skala rasio. (40 : 35 : 25)

C. PROSES BISNIS INTERNAL.

11. *Administrative Expens to Total Revenue (AETR).*

Merupakan ratio untuk mengukur biaya administrasi yang dikeluarkan suatu bank yang diukur dengan membandingkan dengan total pendapatan yang diterima dalam satu periode tertentu. AETR semakin kecil semakin baik. Skala data variabel adalah skala rasio.

$$A E T R = \frac{Biaya\ Administrasi}{Total\ Pendapatan} \times 100$$

12. *Network Growth Ratio (NGR).*

Merupakan rasio untuk mengukur peningkatan jaringan unit kerja suatu bank antara lain berupa Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, Kantor BRI Unit, fasilitas ATM dalam rangka peningkatan pelayanan kepada para nasabahnya yang dikur dengan membandingkan antara peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja pada periode tertentu.. Skala data variabel adalah skala rasio. NGR semakin tinggi, semakin baik.

$$N G R = \frac{Delta\ Unit\ Kerja\ (KC/KCP/Unit/ATM/PPD)}{Total\ Unit\ Kerja.} \times 100$$

C. PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN :

13. *Training Expens to Payroll Expens (TEPE).*

Merupakan rasio untuk mengukur besarnya biaya training yang dikeluarkan suatu bank pada periode tertentu dalam meningkatkan kompetensi pegawainya yang diukur dengan membandingkan antara biaya training yang dikeluarkan terhadap total biaya gaji pegawai. Skala data variabel adalah skala rasio.

Ketentuan Bank Indonesia minimal *TEPE* adalah 5 % dari Total Payroll. *TEPE* semakin tinggi semakin baik.

$$TEPE = \frac{\text{Training Expenses}}{\text{Payroll Expenses}} \times 100$$

14. *Employee Trainee to Total Employee (ETTE).*

Merupakan rasio untuk mengukur berapa kali seorang pegawai ditraining oleh suatu perusahaan pada satu periode tertentu yang diukur dengan membandingkan antara jumlah pegawai yang detraining terhadap jumlah pegawai. Skala data variabel adalah skala rasio. Target BRI yaitu 100 % dimana setiap pekerja mengikuti training/pendidikan minimal 1 kali dalam 1 tahun. rasio diatas 100 % semakin baik.

$$ETTE = \frac{\text{Jumlah pegawai yang ditraining}}{\text{Total jumlah pegawai}} \times 100$$

Khusus untuk perspektif non keuangan berupa perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, masing-masing pengukuran yang digunakan sama dengan perspektif keuangan yaitu sebanyak 7 variabel dan masing-masing perspektif menggunakan 2 s/d 3 variabel, karena terbatasnya data yang tersedia, mengingat hingga saat ini BRI belum menerapkan *Balance Scorecard*.

3.4. Teknik Analisis.

Untuk menganalisa data kinerja BRI digunakan analisis kinerja dengan *Balanced Scorecard* dalam empat perspektif yaitu, perspektif Finansial, perspektif Pelanggan, perspektif Proses Bisnis Internal dan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Setelah pengukuran masing-masing perspektif kinerja dilakukan, selanjutnya akan dilakukan pengujian statistik untuk membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan. Perbandingan kinerja BRI sebelum dan sesudah tahun 1998 dilakukan antar waktu, yaitu :

- 1) Kinerja perusahaan 2 tahun sebelum dengan 1 tahun sesudah tahun 1998
- 2) Kinerja perusahaan 2 tahun sebelum dengan 2 tahun sesudah tahun 1998
- 3) Kinerja perusahaan 1 tahun sebelum dengan 1 tahun sesudah tahun 1998
- 4) Kinerja perusahaan 1 tahun sebelum dengan 2 tahun sesudah tahun 1998

Oleh karena itu dalam penelitian ini keseluruhan hipotesis akan diuji 4 kali pengujian. Pengujian antar waktu dengan menggunakan SPSS 10.0 untuk 2 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah tahun 1998 dengan pertimbangan bahwa pengaruh kondisi ekonomi moneter terhadap kinerja perusahaan baru akan kelihatan pada pelaporan tahun-tahun berikutnya. Adanya pengaruh krisis moneter terhadap kinerja perusahaan akan kelihatan setelah 1 tahun setelah tahun 1998 atau waktu yang lebih panjang lagi, namun tidak lebih dari 2 tahun. Pembatasan waktu 2 tahun sebelum dan sesudah tahun 1998 dengan pertimbangan untuk menghindari kemungkinan adanya faktor lain yang mempengaruhi hasil kinerja perusahaan.

Teknik analisis statistik yang digunakan dalam studi ini adalah *Uji Wilcoxon's Signed Ranks Test*. Pemilihan alat uji statistik non parametrik ini didasarkan kelebihanannya dibandingkan dengan Uji-T beda dua sampel, karena alat uji statistik tsb akan memberikan hasil lebih tepat untuk 2 populasi yang berdistribusi berkelanjutan dan tidak memerlukan pengujian asumsi normalitas (Hidelbrand, 1991). Uji ini digunakan untuk membuktikan perbedaan kinerja perusahaan sebelum dan sesudah periode tertentu.

Uji statistik ini digunakan untuk menguji hipotesis parsial antar waktu, seperti disebutkan diatas, dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mencari beda (D) atau variabel X_i dan Y_i , sehingga $D = X_i - Y_i$ atau sebaliknya $D = Y_i - X_i$.
2. Memberikan jenjang atau rank setiap D (Delta atau perbedaan) dalam bentuk harga mutlak. Jika ada dua atau lebih beda yang sama, beri berjenjang rata²nya.
3. Bubuhkan tanda positif (+) atau negatif (-) secara terpisah untuk tiap-tiap beda sesuai dengan tanda dari beda itu. Beda 0 tidak diperhatikan.
4. Menjumlahkan nilai-nilai jenjang baik yang positif maupun negatif. Jumlah jenjang nilai terkecil merupakan nilai T.
5. Menghitung N, yaitu jumlah kasus yang dinilai D tidak nihil (bukan nol).
6. Menghitung nilai Z dengan rumus sbb (Sugiyono, 2000)

$$Z = \frac{\frac{r - N(N+1)}{4}}{\sqrt{\frac{N(N+1)(2N+1)}{24}}}$$

Keterangan :

r = Jml jenjang yang lebih kecil dari kedua kelompok ranking yang memiliki tanda sama.
 N = Jumlah total harga D yang memiliki tanda.

7. Dari signifikansi yang didapat dari **Wilcoxon's Signed Ranks Test**, ditarik kesimpulan dengan kriteria, sbb :
 - a). *H₀ ditolak*, jika nilai signifikansi *lebih kecil* dari 5 %, artinya bahwa masing-masing pengukuran yang digunakan dalam perspektif *Balance Scorecard*, beda secara signifikan untuk tahun sebelum dan sesudah tahun 1998. (*H_a diterima*)
 - b). *H₀ diterima*, jika nilai signifikansi *lebih besar* dari 5 %, artinya bahwa masing-masing pengukuran yang digunakan dalam perspektif *Balance Scorecard*, tidak beda secara signifikan untuk tahun sebelum dan sesudah tahun 1998. (*H_a ditolak*)

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel.

Nama Variabel	Definisi Variabel	Pengukuran Variabel	Skala Pengukuran
A. Finansial :			
1. Permodalan : Capital Adequacy Ratio (CAR).	Merupakan rasio permodalan yang menunjukkan kemampuan suatu bank dalam menyediakan dana untuk keperluan pengembangan usaha dan mengcover resiko kerugian yang mungkin timbul dalam operasional bank.	Perbandingan antara Modal terhadap Aktiva Tertimbang Menurut Resiko (ATMR)	Skala Rasio
2. Asstes : Kualitas Aktiva Produktif (KAP)	Merupakan rasio untuk mengukur kualitas aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman yang disalurkan oleh suatu bank.	Perbandingan antara Aktiva Produktif yang diklasifikasikan terhadap total Aktiva Produktif.	Skala Rasio
3. Manajemen : Net Profit Margin (NPM)	Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan suatu bank dalam menghasilkan laba bersih dalam periode tertentu.	Perbandingan antara laba bersih terhadap pendapatan.	Skala Rasio
4. Earning : • Return On Assets (ROA)	Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan/bank dalam menghasilkan laba dari rata-rata asset yang digunakan	Perbandingan laba sebelum Pajak terhadap rata-rata aktiva.	Skala Rasio
• Biaya Operasional trhd Pendapatan Operasional (BOPO)	Merupakan rasio untuk mengukur tingkat efisiensi operasional perusahaan / bank.	Perbandingan antara Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional.	Skala Rasio
5. Liquidity : • Likuiditas (LQR)	Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan bank memenuhi kewajiban jangka pendek.	Perbandingan antara Kas + Bank + surat berharga terhadap tabungan.	Skala Rasio
• Loan to Deposit Ratio (LDR).	Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan suatu bank dalam menyalurkan kredit dari dana/ simpanan yang dihimpun.	Perbandingan antara Jumlah Kredit dengan Simpanan.	Skala Rasio

Nama Variabel	Definisi Variabel	Pengukuran Variabel	Skala Pengukuran
B.Customer: <ul style="list-style-type: none"> • Saving Market Share (SMS) 	Merupakan rasio untuk mengukur pangsa pasar jumlah simpanan yang dihimpun oleh suatu bank pada periode tertentu.	Perbandingan antara Simpanan BRI terhadap Total Simpanan Bank.	Skala Rasio
<ul style="list-style-type: none"> • New Saving Customer Ratio (NSCR) 	Merupakan rasio untuk mengukur peningkatan nasabah baru simpanan suatu bank pada periode tertentu.	Perbandingan antara jumlah nasabah baru simpanan terhadap total nasabah simpanan	Skala Rasio
<ul style="list-style-type: none"> • Small and Medium Credit Ratio (SMCR) 	Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan bank dalam menyalurkan pinjaman usaha kecil dan menengah sesuai ketentuan minimal yang ditetapkan Bank Indonesia.	Perbandingan antara pinjaman skala kecil dan menengah terhadap total pinjaman.	Skala Rasio
C.Internal : <ul style="list-style-type: none"> • Administrative Expenses to total Revenue (AETR) 	Merupakan rasio untuk mengukur biaya administrasi yang dikeluarkan oleh suatu bank pada periode tertentu dalam menghasilkan pendapatan.	Perbandingan antara biaya administrasi terhadap total pendapatan.	Skala Rasio
<ul style="list-style-type: none"> • Network Growth Ratio (NWG) 	Merupakan rasio untuk mengukur peningkatan jaringan unit kerja suatu bank dalam meningkatkan pelayanan kepada nasabah.	Perbandingan antara penambahan unit kerja baru terhadap total unit kerja.	Skala Rasio
D.Pembelajaran <ul style="list-style-type: none"> • Training Expenses to Payroll Expenses (TEPE) 	Merupakan rasio untuk mengukur biaya training yang dikeluarkan suatu bank pada periode tertentu dalam meningkatkan kompetensi pekerjanya.	Perbandingan antara biaya training terhadap biaya gaji.	Skala Rasio
<ul style="list-style-type: none"> • Employee Trainee to Total Employee (ETTE) 	Merupakan rasio untuk mengukur berapa kali seorang pegawai ditraining oleh suatu perusahaan dalam satu periode tertentu.	Perbandingan antara jumlah pegawai yang ditraining terhadap jumlah pegawai.	Skala Rasio

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

4.1. Sejarah Singkat Berdirinya PT. BRI (Persero).

Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan bank pemerintah yang beroperasi pertama kali di Indonesia, didirikan di Purwokerto Jawa Tengah pada tgl.16 Desember 1895 oleh *Raden Bei Aria Wiraatmadja* dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlansche Hoofden* yang pada awal kegiatannya menampung uang kas masjid untuk kemudian digunakan untuk pinjaman bagi masyarakat sekitarnya dengan angsuran ringan. Dalam perkembangannya, BRI mengalami beberapa kali perubahan nama yang erat kaitannya dengan sejarah perjuangan bangsa Indonesia, berturut-turut berubah menjadi *Hupl-en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren*, *De Poerwokertosche Hupl-Spaar-en Landbouw Creditbank (Volksbank)*, *Centrale Kas Voor Het Volkscredietwezen* pada tahun 1912, *Algemene Volkscredietbank (AVB)* pada tahun 1934, *Syomin Ginko* pada tahun 1942. Selanjutnya setelah kemerdekaan Republik Indonesia diploklamirkan, secara resmi pengakuan Somin Ginko menjadi Bank Rakyat Indonesia terjadi pada tgl.22 Februari 1946 melalui peraturan Pemerintah No.1 tahun 1946, sekaligus BRI menjadi bank pemerintah pertama.

Sebagai bank yang tumbuh dan berkembang dengan pesat, berdasarkan surat Dewan Moneter No.SEKR/BRI/328 tgl.25 September 1956 BRI ditetapkan sebagai bank devisa, sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih merata kepada para nasabah yang bergerak dibidang perdagangan luar negeri. Kemudian menjelang orde baru, BRI dilebur ke BKTN (Bank Koperasi Tani dan Nelayan) yang merupakan peleburan tiga buah bank yaitu BRI, Bank Tani dan Nelayan (BTN) dan *Nederlandsche Handels Maatchhappij (NHM)*. Dengan adanya perubahan struktur kelembagaan pada bank-bank milik pemerintah, BKTN diintegrasikan kedalam Bank Indonesia (BI) dengan nama Bank Indonesia Urusan Tani dan Nelayan (BI-UKTN).

Tidak lama kemudian pemerintah mengeluarkan Penpres No.17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia (BNI) Berdasarkan Penpres tsb, bank-bank pemerintah termasuk BI-UKTN diintegrasikan kedalamnya dengan nama BNI Unit II dengan pembagian tugas :

- 1). BNI Unit II Bidang Rural yang melanjutkan pekerjaan yang dulu dikerjakan oleh BRI dan Bank Tabungan Negara (BTN)
- 2). BNI Unit II Bidang Ekspor Impor yang melanjutkan pekerjaan NHM.

Dengan adanya Undang-Undang No.14 Tahun 1967 tentang Undang Undang Pokok Perbankan dan Undang Undang No.13 tahun 1968 tentang Bank Sentral, maka fungsi Bank Indonesia dikembalikan sebagai bank sentral dan BNI Unit II Bidang Rural dan Bank Eksim Indonesia dipisahkan menjadi dua bank yaitu BRI dan Bank Eksim Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No.21 tahun 1968 BRI ditetapkan kembali sebagai bank umum dengan mengutamakan misinya sebagai agen pembangunan. Peran aktif BRI sebagai agen pembangunan mulai meningkat sejak Pelita Pertama tahun 1969 ketika BRI ditunjuk sebagai satu-satunya bank yang bertugas menyalurkan kredit program Bimbingan Massal (Bimas). Program ini kemudian diikuti dengan penyaluran KIK/KMKP, MINI serta MIDI. Selain itu BRI mendapatkan juga memberikan dan menyalurkan Kredit Bantuan Proyek (KBP) yang diutamakan untuk membiayai proyek-proyek perkebunan, perikanan dan peternakan. Salah satu program KBP yang banyak dikenal adalah Proyek Rehabilitasi dan Peremajaan Tanaman Ekspor (PRPTE).

Sejak adanya serangkaian deregulasi perbankan yang dimulai tahun 1983, BRI dituntut untuk melakukan penyempurnaan-penyempurnaan program kerja sebagai suatu bank komersial tanpa meninggalkan fungsinya sebagai agen pembangunan. BRI mulai bergerak ke sektor usaha skala besar dan korporasi, namun tetap memfokuskan pada sektor usaha kecil/ menengah. Dengan berlakunya Undang-Undang Perbankan No.7 tahun 1992 dan berubahnya status BRI menjadi PT (Persero), lebih terbuka peluang dan tantangan bagi BRI untuk menjalankan usahanya di bidang perbankan dalam arti seluas-luasnya.

Dalam menghadapi peluang dan tantangan tersebut, BRI telah merumuskan strategi pengembangannya yang dituangkan dalam *Corporate Plan*. Dalam *Corporate Plan* 1994-200 kegiatan usaha BRI terbagi dalam 3 *Strategic Business Unit (SBU)* yaitu, *SBU Commercial and Retail Banking*, *SBU Mikro Banking* dan *SBU Corporate and International Banking*. Menyesuaikan diri terhadap situasi, kondisi serta lingkungan usaha yang dihadapi, maka pada tahun 1997 dilakukan perubahan yang cukup mendasar pada organisasi BRI dari 3 *SBU* menjadi 4 *SBU* yakni *Mikro Banking*, *Retail Banking*, *Corporate Banking* dan *Investment Banking*.

Visi BRI adalah "Menjadi Bank Komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan Nasabah". Agar Visi tsb dapat dilaksanakan dengan mudah, maka Visi tsb dijabarkan kedalam Misi BRI sebagai berikut :

- 1) Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi rakyat.
- 2) Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan "Good Corporate Governance".
- 3) Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*Stakeholder*)

4.2. Struktur Organisasi PT.BRI (Persero).

Bank Rakyat Indonesia memiliki 4 *Strategic Bisnis Unit (SBU)* yang merupakan sentra pelayanan yang memberikan dukungan dan pelayanan untuk memperlancar dan meningkatkan kegiatan operasional setiap SBU dari tingkat Kantor Pusat sampai dengan tingkat BRI Unit, masing-masing berada dibawah tanggung jawab seorang Direktur, yaitu :

- 1) *SBU Micro Banking*, dengan tugas utama melayani segmen pasar perusahaan kecil dan sektor informal.
- 2) *SBU Retail Banking*, dengan tugas utama melayani segmen kredit program, kredit ritel & *consumer loan*.

- 3) *SBU Corporate Banking*, dengan tugas utama melayani segmen bisnis menengah dan korporasi.
- 4) *SBU Investment Banking*, dengan tugas utama melayani sektor bisnis dengan produk/jasa fee based serta mengelola *treasury product* bagi Bank Rakyat Indonesia sendiri dan pihak ketiga. *Core Business* dari *SBU Investment Banking* adalah pelayanan transaksi devisa terutama pelayanan transaksi perdagangan internasional dengan menggunakan *documentary credit*.
- 5) *Strategic Support Unit I (SSU-I)*, dengan tugas utama melayani semua SSU dan SBU, terutama melalui jasa yang berhubungan dengan sumber daya manusia, logistik dan lain-lain.
- 6) *Strategic Support Unit II (SSU-II)*, dengan tugas utama melayani semua SSU dan SBU, melalui jasa yang berhubungan dengan teknologi komputer, komunikasi, akuntansi dan system informasi manajemen.

Sampai dengan posisi Juli 2003 Jumlah jaringan Unit Kerja BRI adalah 1 Kantor Pusat, 12 Kantor Wilayah, 11 Kantor Inspeksi, 324 Kantor Cabang, 147 Kantor Cabang Pembantu, 3.954 Kantor BRI Unit dan 352 Pos pelayanan Desa.

4.3. Bidang Usaha.

Sebagai bank yang memiliki jaringan kerja yang luas dan besar serta melayani segmen pasar yang beragam, dalam mendukung perkembangan usahanya BRI memiliki berbagai macam jenis produk, secara umum dibagi menjadi 4 usaha meliputi, sebagai berikut :

- 1) Usaha simpanan, meliputi: Giro, Tabungan, Deposito dalam Rupiah dan Valas.
- 2) Usaha Pinjaman, meliputi pinjaman Komersial berupa modal kerja dan investasi, pinjaman konsumtif, pinjaman program berupa Kredit Ketahanan Pangan (KKP) kredit Bulog, Perkebunan Swasta Nasional (PBSN), Pir-Trans, Kredit Koperasi Primer untuk Anggota (KKPA), dll.
- 3) Usaha jasa bank meliputi, transfer/pengiriman uang, inkaso, pelayanan payment point pembayaran listrik dan telephon, dll.

4.4. Pengujian Ratio-ratio *Balance Scorecard* dan Pembahasan Hasil Penelitian.

4.4.1. Perspektif Finansial

1). *Capital Adequacy Ratio (CAR)*.

Tabel 4.1

**Perbandingan Rasio - Kinerja Keuangan *CAR*
PT.BRI (Persero) untuk Tahun 1996 – 2000**

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
1	CAR	1996 dengan 1999	Turun	Adanya penurunan rata-rata rasio kecukupan modal atau peningkatan ATMR.
		1996 dengan 2000	Naik	Adanya kenaikan rata-rata rasio kecukupan modal atau peningkatan ATMR.
		1997 dengan 1999	Turun	Adanya penurunan rata-rata rasio kecukupan modal atau peningkatan ATMR.
		1997 dengan 2000	Naik	Adanya Kenaikan rata-rata rasio kecukupan modal atau peningkatan ATMR.

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

- Tahun 1996 dengan Tahun 1999

Tahun 1996 rata-rata rasio *CAR* sebesar 8,72 % sedangkan tahun 1999 negatif sebesar 117,43% atau menurun sebesar 126,15 % mencerminkan penurunan cukup tajam rasio kecukupan permodalan. *CAR* BRI menjadi negatif tahun 1999 disebabkan kerugian yang bersumber dari a).tingginya biaya dana yang harus dibayar, sedangkan pendapatan bunga tidak mampu menutup kewajiban (*negatif spread*) dan tingginya cadangan penghapusan penyisihan aktiva produktif (PPAP) yang harus dibentuk sehubungan dengan menurunnya kualitas aktiva produktif dan penghapusbukuan pinjaman macet.

Menganalisis data ratio tsb diatas, maka rata-rata rasio *CAR* periode 1996 lebih kurang baik dibandingkan tahun 1996. Penurunan rasio ini mencerminkan bahwa kemampuan BRI dalam mengembangkan usahanya semakin kecil karena ketergantungan terhadap dana pihak luar semakin besar dan kemampuan BRI dalam mengcover resiko bisnis semakin kecil.

- **Tahun 1996 dengan Tahun 2000**

Tahun 1996 rata-rata rasio *CAR* sebesar 8,72 % sedangkan tahun 2000 sebesar 14,24% atau meningkat sebesar 5,58 % mencerminkan adanya peningkatan rasio kecukupan modal BRI. *CAR* tahun 2000 menjadi positif disebabkan BRI mendapat tambahan modal dari pemerintah berupa obligasi rekapitalisasi sebesar Rp.29,084 triliun dalam rangka program penyehatan perbankan nasional. Menganalisis dari data tersebut diatas, maka rata-rata rasio *CAR* tahun 2000 lebih baik dibandingkan tahun 1996. Kenaikan rasio ini mencerminkan kemampuan BRI dalam mengembangkan usahanya dan mengcover resiko bisnis yang timbul semakin besar.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio *CAR* sebesar 8,07 % sedangkan periode tahun 1999 negatif sebesar 117,43% atau menurun sebesar 125,50% mencerminkan adanya penurunan yang tajam rasio kecukupan modal. *CAR* BRI menjadi negatif pada tahun 1999 disebabkan kerugian yang diderita BRI karena mengalami *negatif spread* dan tingginya cadangan penghapusan pinjaman yang harus dibentuk BRI sehubungan dengan menurunnya kualitas aktiva produktif dan penghapusbukuan pinjaman macet BRI. Menganalisis dari data tersebut diatas, maka rata-rata rasio *CAR* periode 1999 kurang baik dibandingkan tahun 1997. Penurunan rasio ini mencerminkan menurunnya kemampuan bank dalam mengembangkan bisnisnya dan mengcover resiko bisnis yang akan timbul.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rata rasio *CAR* sebesar 8,07 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 14,30% atau meningkat 6,23 % mencerminkan adanya peningkatan rasio kecukupan modal BRI. *CAR* tahun 2000 menjadi positif disebabkan BRI mendapat tambahan modal dari pemerintah dalam rangka program penyehatan perbankan nasional berupa obligasi rekapi sebesar Rp.29.064 Milyard. Menganalisis dari data tersebut diatas, maka rata-rata rasio *CAR* periode 1997 kurang baik dibandingkan tahun 2000. Kenaikan rasio ini mencerminkan

meningkatnya kemampuan bank dalam mengembangkan bisnisnya dan mengcover resiko mungkin timbul dimasa yang akan datang.

Dari rasio antar waktu *CAR* tersebut diatas, rata-rata *CAR* sebelum tahun 1998 beda secara signifikan dengan periode sesudah tahun 1998 rata-rata *CAR* sebelum tahun 1998 lebih baik dibandingkan dengan sesudah tahun 1998

2). Kualitas Aktiva Produktif (KAP) .

Tabel 4.2

Perbandingan Rasio - Kinerja Keuangan KAP PT.BRI (Persero) untuk Tahun 1996-2000

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
2	KAP	1996 dengan 1999	Turun	Tingkat resiko kredit yang disalurkan semakin tinggi dibandingkan thn sebelumnya
		1996 dengan 2000	Turun	Tingkat resiko kredit yang disalurkan semakin rendah dibandingkan thn sebelumnya
		1997 dengan 1999	Naik	Tingkat resiko kredit yang disalurkan semakin tinggi dibandingkan thn sebelumnya
		1997 dengan 2000	Turun	Tingkat resiko kredit yang disalurkan semakin rendah dibandingkan thn sebelumnya

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

• Tahun 1996 dengan Tahun 1999

Tahun 1996 rata-rata rasio KAP sebesar 8,34 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 18,94% atau meningkat sebesar 10,60% mencerminkan menurunnya kualitas aktiva produktif (pinjaman dan non pinjaman) dibandingkan dengan periode sebelumnya.. Penurunan kualitas aktiva produktif karena meningkatnya jumlah pinjaman bermasalah karena dampak krisis ekonomi. Menganalisis data tersebut diatas, rata-rata rasio KAP periode tahun 1999 kurang baik dibandingkan tahun 1996. Penurunan rasio-rasio ini mencerminkan bahwa aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman yang disalurkan resikonya semakin tinggi.

• Tahun 1996 dengan Tahun 2000

Tahun 1996 rata-rata rasio KAP sebesar 8,34 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 4,22 % atau menurun sebesar 4,12 % mencerminkan peningkatan

kualitas aktiva produktif (pinjaman dan non pinjaman) dibandingkan dengan periode sebelumnya. Peningkatan kualitas aktiva produktif tahun 2000 disebabkan dalam rangka program penyehatan perbankan nasional, BRI menyerahkan pinjaman macet diatas Rp.5,-Milyard sebesar Rp.13.946,- Milyard ke Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Menganalisis data tersebut diatas, rata-rata rasio KAP periode 2000 lebih baik dibandingkan tahun 1996. Penurunan rasio ini mencerminkan bahwa aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman yang disalurkan resikonya semakin rendah.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio KAP sebesar 7,38 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 18,94% atau meningkat sebesar 11,56% mencerminkan menurunnya kualitas aktiva produktif (pinjaman dan non pinjaman) dibandingkan dengan periode sebelumnya. Penurunan kualitas aktiva produktif tahun 1999 karena meningkatnya jumlah aktiva produktif bermasalah. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata rasio KAP periode 1999 kurang baik dibandingkan tahun 1997. Penurunan rasio ini mencerminkan aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman yang disalurkan resikonya semakin tinggi

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rata rasio KAP sebesar 7,38 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 4,22 % atau menurun sebesar 3,17 % mencerminkan meningkatnya kualitas aktiva produktif (pinjaman dan non pinjaman) BRI. Peningkatan kualitas aktiva produktif tahun 2000 disebabkan dalam rangka program penyehatan perbankan nasional, BRI menyerahkan pinjaman macet diatas Rp.5,- Milyard sebesar Rp.13.946,- Milyard ke Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) dan BRI mulai melakukan ekspansi pinjaman sejalan dengan mulai pulih kembalinya perekonomian nasional. Menganalisis dari data tsb diatas, rata-rata rasio KAP periode 2000 lebih baik dibandingkan tahun 1997. Peningkatan rasio ini mencerminkan aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman yang disalurkan resikonya semakin rendah.

Dari rasio antar waktu KAP tersebut diatas, terlihat rata-rata rasio Kualitas Aktiva Produktif (pinjaman dan non pinjaman) sebelum tahun 1998 **beda secara**

signifikan dengan periode setelah tahun 1998 dan rata-rata KAP sebelum tahun 1998 lebih baik dibandingkan sesudah tahun 1998.

3). *Net Profit Margin (NPM)* .

Tabel 4.3

Perbandingan Rasio - Kinerja Keuangan *NPM* PT.BRI (Persero) untuk Tahun 1996 - 2000

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
3	NPM	1996 dengan 1999	Turun	Kemampuan bank dalam memperoleh laba kurang baik dibandingkan tahun sebelumnya
		1996 dengan 2000	Turun	Kemampuan bank dalam memperoleh laba kurang baik dibandingkan tahun sebelumnya
		1997 dengan 1999	Naik	Kemampuan bank dalam memperoleh laba kurang baik dibandingkan tahun sebelumnya
		1997 dengan 2000	Naik	Kemampuan bank dalam memperoleh laba lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

- **Tahun 1996 dengan Tahun 1999**

Tahun 1996 rata² rasio *NPM* sebesar 6,64% sedangkan periode tahun 1999 negatif sebesar 17,55% atau turun sebesar 24,19% mencerminkan menurunnya laba bersih yang diperoleh BRI dibandingkan dengan periode sebelumnya. Penurunan *NPM* menjadi negatif sebesar 17,55 % pada tahun 1999 disebabkan bank mengalami *negatif spread* dimana jumlah biaya dikeluarkan tidak sebanding dengan pendapatan dan kenaikan biaya pembentukan cadangan penyusutan aktiva produktif (PPAP) seiring memburuknya kualitas aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman. Menganalisis dari data tersebut diatas, maka rata-rata rasio *NPM* periode 1996 lebih baik dibandingkan tahun 1999. Penurunan rasio ini mencerminkan kemampuan BRI dalam menghasilkan keuntungan tahun 1999 lebih rendah dibandingkan tahun 1996.

- **Tahun 1996 dengan Tahun 2000**

Tahun 1996 rata-rata rasio *NPM* sebesar 6,64 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 3,60 % atau menurun sebesar 3,04 % mencerminkan menurunnya laba bersih yang diperoleh BRI dibandingkan tahun 1996. Penurunan *NPM* tahun 2000 dibandingkan tahun 1996 disebabkan BRI masih mengalami *negatif*

spread dan masih besarnya pembentukan cadangan penghapusan aktiva produktif akibat menurunnya kualitas aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman BRI.

Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata rasio *NPM* periode 1996 lebih baik dibandingkan tahun 2000. Penurunan rasio *NPM* mencerminkan kemampuan BRI dalam menghasilkan keuntungan tahun 2000 lebih rendah dari tahun 1996 dan kualitas aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman yang disalurkan mengalami penurunan.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio *NPM* sebesar 2,18 % sedangkan periode tahun 1999 negatif sebesar 17,55% atau menurun sebesar 19,73 % mencerminkan penurunan pendapatan aktiva produktif dibandingkan dengan periode sebelumnya, atau peningkatan jumlah laba bersih lebih kecil dibandingkan dengan peningkatan pendapatan. Penurunan *NPM* menjadi negatif pada tahun 1999 disebabkan bank mengalami *negatif spread* karena jumlah biaya dikeluarkan tidak sebanding dengan pendapatan dan meningkatnya biaya pembentukan cadangan penghapusan aktiva produktif (PPAP) seiring memburuknya kualitas aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman.

Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata rasio *NPM* periode 1997 lebih baik dibandingkan tahun 1999. Penurunan rasio ini mencerminkan kemampuan BRI dalam menghasilkan keuntungan lebih rendah dari periode sebelumnya dan kualitas aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman yang disalurkan mengalami penurunan.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rata rasio *NPM* sebesar 2,18 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 3,80 % atau meningkat sebesar 1,43% mencerminkan meningkatnya pendapatan dari aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman yang disalurkan dibandingkan dengan periode sebelumnya, yang disebabkan BRI mulai menerima pendapatan dari bunga obligasi pemerintah dan kualitas aktiva produktif BRI semakin membaik. Menganalisis dari data tsb diatas, maka rata-

rata rasio *NPM* periode 1997 kurang baik dibandingkan tahun 2000. Peningkatan rasio ini mencerminkan bahwa aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman yang disalurkan mengalami penurunan.

Dari rasio antar waktu *NPM* tersebut diatas, terlihat bahwa *NPM* sebelum tahun 1988 beda secara signifikan dengan periode sesudah tahun 1998 dan *NPM* sebelum tahun 1998 lebih baik dibanding dengan *NPM* sesudah tahun 1998.

4). *Return On Assets (ROA)*

Tabel 4.4

Perbandingan Rasio - Kinerja Keuangan *ROA* PT.BRI (Persero) Tahun 1996 – 2000

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
4	ROA	1996 dengan 1999	Turun	Kemampuan bank menurun dalam mengelola asset yang dimiliki untuk optimalisasi laba
		1996 dengan 2000	Turun	Kemampuan bank menurun dalam mengelola asset yang dimiliki untuk optimalisasi laba
		1997 dengan 1999	Turun	Kemampuan bank menurun dalam mengelola asset yang dimiliki untuk optimalisasi laba
		1997 dengan 2000	Naik	Kemampuan bank lebih baik dalam mengelola asset yang dimiliki untuk optimalisasi laba

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

• Tahun 1996 dengan Tahun 1999

Tahun 1996 rata-rata rasio *ROA* sebesar 1,06 % sedangkan periode thn 1999 negatif sebesar 4,23 % atau turun sebesar 5,28 % mencerminkan menurunnya produktivitas dari asset yang dimiliki BRI dibandingkan dengan periode sebelumnya atau peningkatan dari rata-rata aktiva. *ROA* negatif. Penurunan *ROA* menjadi negatif sebesar 4,23 % pada tahun 1999 disebabkan BRI mengalami *negatif spread* karena jumlah biaya tidak sebanding dengan pendapatan sebagai dampak dari penurunan kualitas aktiva produktif pinjaman dan peningkatan pembentukan cadangan penghapusan aktiva produktif (PPAP) seiring memburuknya kualitas aktiva produktif pinjaman.

Menganalisis dari data tsb diatas, maka rata-rata rasio *ROA* periode 1996 lebih baik dibandingkan tahun 1999. Penurunan rasio ini mencerminkan

kemampuan bank dalam memperoleh keuntungan dari rata-rata aktiva yang dimiliki menurun.

- **Tahun 1996 dengan Tahun 2000**

Tahun 1996 rata-rata rasio *ROA* sebesar 1,06 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 0,63 % atau menurun sebesar 0,43 % mencerminkan menurunnya laba produktivitas dari asset yang dimiliki BRI dibandingkan dengan periode sebelumnya, atau peningkatan dari rata-rata aktiva yang dimiliki. *ROA* positif tahun 2000 sejalan dengan mulai pulihnya kinerja keuangan dan selesainya proses rekapitalisais sehingga BRI mulai mendapatkan pendapatan bunga obligasi rekap dari pemerintah. Menganalisis dari data tersebut diatas, maka rata-rata rasio *ROA* tahun 1996 lebih baik dibandingkan tahun 2000. Peningkatan rasio ini mencerminkan laba yang diperoleh BRI mulai menunjukkan peningkatan ke arah yang lebih baik walaupun masih kecil.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio *ROA* sebesar 0,37 % sedangkan tahun 1999 negatif sebesar 4,23 % atau menurun sebesar 4,60 % mencerminkan menurunnya laba sebelum pajak yang diperoleh BRI dibandingkan dengan periode sebelumnya, Menganalisis data tersebut diatas, rata-rata rasio *ROA* periode 1997 lebih baik dibandingkan tahun 1999. Penurunan rasio ini mencerminkan laba yang diperoleh tahun 1999 menurun tajam dibandingkan tahun 1997.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rasio *ROA* sebesar 0,37% sedangkan periode tahun 2000 sebesar 0,63 % atau meningkat sebesar 0,36% mencerminkan meningkatnya laba bersih sebelum pajak atau penurunan rata-rata aktiva. Kenaikan *ROA* tahun 2000 dibandingkan tahun 1997 disebabkan mulai pulihnya perekonomian Indonesia dan selesainya proses rekapitalisais sehingga BRI mulai mendapatkan pendapatan dari bunga obligasi rekap dari pemerintah. Menganalisis dari data tsb diatas, maka rata-rata rasio *ROA* periode tahun 2000 lebih baik

dibandingkan tahun 1997 Peningkatan rasio ini mencerminkan produktivitas asset BRI semakin meningkat dari rata-rata aktiva yang dimiliki.

Dari rasio antar waktu *ROA* tersebut diatas, rata-rata *ROA* periode sebelum tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan periode setelah tahun 1998. rata-rata *ROA* periode sebelum tahun 1998 lebih baik dibandingkan setelah periode tahun 1998

5). Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO).

Tabel 4.5

Perbandingan Rasio - Kinerja Keuangan BOPO PT.BRI (Persero) untuk Tahun 1996 – 2000

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
5	BOPO	1996 dengan 1999	Turun	Kinerja mengalami kenaikan dgn menurunnya beban operasional dan kenaikan pendapatan Operasional
		1996 dengan 2000	Naik	Kinerja mengalami penurunan dgn kenaikan beban ops & menurunnya pendapatan Operasional.
		1997 dengan 1999	Turun	Kinerja mengalami kenaikan dgn menurunnya beban operasional dan kenaikan pendapatan Operasional
		1997 dengan 2000	Naik	Kinerja mengalami penurunan dgn kenaikan beban ops & menurunnya pendapatan operasional.

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

• Tahun 1996 dengan Tahun 1999

Tahun 1996 rata-rata rasio BOPO sebesar 26,78 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 17,52 % atau turun sebesar 9,26 % mencerminkan kinerja BRI menunjukan kenaikan dengan menurunnya beban operasional atau naiknya pendapatan operasional. Penurunan BOPO disebabkan penurunan biaya gaji pekerja karena pada tahun 1998 BRI melakukan *layoff* sebanyak \pm 6.500 pekerja. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata rasio BOPO periode 1999 lebih baik dibandingkan tahun 1996. Penurunan rasio ini mencerminkan bahwa efisiensi operasional perusahaan semakin baik.

- **Tahun 1996 dengan Tahun 2000**

Tahun 1996 rata-rata rasio BOPO sebesar 26,78 % sedangkan tahun 2000 sebesar 35,67 % atau naik sebesar 8,90 % mencerminkan kinerja BRI menunjukkan penurunan dengan meningkatnya beban operasional atau menurunnya pendapatan operasional. Kenaikan rasio BOPO tahun 2000 disebabkan kenaikan biaya lebih kecil dari kenaikan pendapatan. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata rasio BOPO periode 2000 kurang baik dibandingkan tahun 1996. Penurunan rasio-rasio ini mencerminkan bahwa efisiensi operasional perusahaan semakin menurun.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio BOPO sebesar 34,49 % dan tahun 1999 sebesar 17,52 % atau turun sebesar 16,97% mencerminkan kinerja BRI menunjukkan peningkatan dengan menurunnya beban operasional atau meningkatnya pendapatan operasional. Penurunan BOPO tahun 1999 disebabkan BRI melakukan *Lay-off* ± 6.000 pegawai sejalan dengan program penyehatan perbankan nasional. Menganalisis dari data tsb diatas, maka rata-rata rasio BOPO tahun 1999 lebih baik dibandingkan tahun 1997. Penurunan rasio rasio ini mencerminkan bahwa efisiensi operasional semakin meningkat.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rata rasio BOPO sebesar 34,49 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 35,67 % atau naik sebesar 0,19 % mencerminkan kinerja BRI menunjukkan penurunan dengan meningkatnya beban operasional atau menurunnya pendapatan operasional. Kenaikan BOPO disebabkan kenaikan biaya operasional tidak sebanding dengan kenaikan pendapatan. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata rasio BOPO periode 2000 kurang baik dibandingkan tahun 1997. Penurunan rasio rasio ini mencerminkan efisiensi operasional semakin menurun.

Dari rasio antar waktu BOPO tersebut diatas, terlihat rata-rata rasio BOPO sesudah periode tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan periode sebelum tahun 1998. Rata-rata rasio BOPO sesudah periode tahun 1998 lebih baik dibandingkan sebelum tahun 1998

6). *Likuidity Ratio (LQR).*

Tabel 4.6

**Perbandingan Rasio - Kinerja Keuangan *LQR*
PT.BRI (Persero) Tahun 1996 – 2000**

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
6	LQR	1996 dengan 1999	Turun	Kemampuan bank untuk membayar kewajiban dengan alat likwid yg dimiliki menurun
		1996 dengan 2000	Turun	Kemampuan bank untuk membayar kewajiban dengan alat likwid yg dimiliki menurun
		1997 dengan 1999	Turun	Kemampuan bank untuk membayar kewajiban dengan alat likwid yg dimiliki menurun
		1997 dengan 2000	Turun	Kemampuan bank untuk membayar kewajiban dengan alat likwid yg dimiliki menurun

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

- **Tahun 1996 dengan Tahun 1999**

Tahun 1996 rata-rata rasio *LQR* sebesar 37,51% sedangkan periode tahun 1999 sebesar 32,71% atau turun sebesar 4,80% mencerminkan kinerja BRI menunjukkan penurunan. Penurunan *LQR* tahun 1999 disebabkan kenaikan simpanan tidak diikuti dengan kenaikan alat likwid berupa kas, simpanan bank di Bank Indonesia dan kenaikan surat berharga. Menganalisis dari data tsb diatas, maka rata-rata rasio *LQR* periode 1996 lebih baik dibandingkan tahun 1999. Penurunan rasio ini mencerminkan likwiditas BRI semakin menurun.

- **Tahun 1996 dengan Tahun 2000**

Tahun 1996 rata-rata rasio *LQR* sebesar 37,51% sedangkan periode tahun 2000 sebesar 25,90% atau turun sebesar 11,61 % mencerminkan kinerja BRI menunjukkan penurunan. Penurunan *LQR* tahun 2000 disebabkan kenaikan simpanan tidak diikuti dengan kenaikan alat likwid berupa kas, simpanan bank

di Bank Indonesia dan kenaikan surat berharga. Menganalisis dari data tsb diatas, maka rata-rata rasio *LQR* periode 1996 lebih baik dibandingkan tahun 2000. Penurunan rasio ini mencerminkan likwiditas BRI semakin menurun.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio *LQR* sebesar 34,96% sedangkan periode tahun 1999 sebesar 32,71% atau turun sebesar 2,26% mencerminkan kinerja BRI menunjukkan penurunan. Penurunan *LQR* tahun 1999 disebabkan kenaikan simpanan tidak diikuti dengan kenaikan alat likwid berupa kas, simpanan bank di Bank Indonesia dan kenaikan surat berharga. Menganalisis dari data tsb diatas, maka rata-rata rasio *LQR* periode 1997 lebih baik dibandingkan tahun 1999. Penurunan rasio ini mencerminkan likwiditas BRI semakin menurun.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rata rasio *LQR* sebesar 34,96% sedangkan periode tahun 2000 sebesar 25,90% atau turun sebesar 9,07% mencerminkan kinerja BRI menunjukkan penurunan. Penurunan *LQR* tahun 2000 disebabkan kenaikan simpanan tidak diikuti dengan kenaikan alat likwid berupa kas, simpanan bank di Bank Indonesia dan kenaikan surat berharga. Menganalisis dari data tsb diatas, maka rata-rata rasio *LQR* periode 1997 lebih baik dibandingkan tahun 2000. Penurunan rasio ini mencerminkan likwiditas BRI semakin menurun

Dari rasio antar waktu *LQR* tersebut diatas, terlihat rata-rata rasio *LQR* sebelum periode tahun 1998 beda secara signifikan dengan periode sesudah tahun 1998 dan rata-rata *LQR* sebelum tahun 1998 lebih baik dari periode sesudah tahun 1998.

7). *Loan Deposit Ratio (LDR).*

Tabel 4.7

**Perbandingan Rasio - Kinerja Keuangan *LDR*
PT.BRI (Persero) Tahun 1996 – 2000**

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
7	LDR	1996 dengan 1999	Turun	Jumlah pinjaman yang disalurkan lebih kecil dari jumlah dana yang dihimpun
		1996 dengan 2000	Turun	Jumlah pinjaman yang disalurkan lebih kecil dari jumlah dana yang dihimpun
		1997 dengan 1999	Turun	Jumlah pinjaman yang disalurkan lebih kecil dari jumlah dana yang dihimpun
		1997 dengan 2000	Turun	Jumlah pinjaman yang disalurkan lebih kecil dari jumlah dana yang dihimpun

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

• **Tahun 1996 dengan Tahun 1999**

Tahun 1996 rata-rata rasio *LDR* sebesar 87,53 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 78,20 % atau turun sebesar 9,33% mencerminkan kinerja BRI menunjukkan penurunan. Penurunan *LDR* tahun 1999 disebabkan kenaikan dana masyarakat yang dihimpun bank tidak diikuti dengan peningkatan outstanding pinjaman karena bank-bank masih melakukan konsolidasi internal antara lain melakukan penghapusan aktiva produktif pinjaman bermasalah dan belum melakukan ekspansi pinjaman karena belum pulihnya perekonomian nasional. Penurunan rasio ini mencerminkan bahwa pinjaman yang diberikan bank semakin menurun atau peningkatan dana pihak ketiga yang diterima bank.

• **Tahun 1996 dengan Tahun 2000**

Tahun 1996 rata-rata rasio *LDR* sebesar 87,53 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 45,03 % atau turun sebesar 42,51% mencerminkan kinerja BRI menunjukkan penurunan. Penurunan *LDR* tahun 2000 disebabkan dalam rangka program penyehatan perbankan nasional dan rekapitalisasi, BRI menyerahkan aktiva produktif pinjaman macet diatas Rp.5.milyard kepada Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) sebesar Rp.13.946 Milyard.. Menganalisis dari data tsb diatas, maka rata-rata rasio *LDR* periode 1996 lebih baik dibandingkan

tahun 2000. Penurunan rasio ini mencerminkan bahwa fungsi intermediasi perbankan melalui pemberian pinjaman semakin menurun.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio *LDR* sebesar 85,70 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 78,20 % atau turun sebesar 7,50% mencerminkan kinerja BRI menunjukkan penurunan. Penurunan *LDR* tahun 1999 disebabkan kenaikan dana masyarakat yang dihimpun bank tidak diikuti dengan peningkatan outstanding pinjaman karena bank-bank masih melakukan konsolidasi internal antara lain melakukan penghapusan aktiva produktif pinjaman bermasalah dan belum melakukan ekspansi pinjaman karena belum pulihnya perekonomian nasional. Menganalisis dari data tsb diatas, maka rata-rata rasio *LDR* periode 1997 lebih baik dibandingkan tahun 1999. Penurunan rasio ini mencerminkan bahwa pinjaman yang diberikan bank semakin .

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rata rasio *LDR* sebesar 85,70 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 48,03 % atau turun sebesar 37,67 % mencerminkan kinerja BRI menunjukkan penurunan. Penurunan *LDR* tahun 2000 disebabkan dalam rangka program penyehatan perbankan nasional dan rekapitalisasi, BRI menyerahkan aktiva produktif pinjaman macet diatas Rp.5.milyard kepada Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) sebesar Rp.13.946 Milyard. Menganalisis dari data tsb diatas, maka rata-rata rasio *LDR* periode 1997 lebih baik dibandingkan tahun 2000. Penurunan rasio ini mencerminkan bahwa pinjaman yang diberikan bank semakin menurun.

Dari rasio antar waktu *LDR* tersebut diatas, terlihat bahwa rata-rata *LDR* sesudah tahun 1998 berbeda signifikan dengan sebelum tahun 1998 dan rata-rata rasio *LDR* sesudah tahun 1998 mengalami penurunan dibandingkan sesudah tahun 1998

4.4.2.Perspektif Pelanggan.
8). Saving Market Share (SMS)

Tabel 4.8

Perbandingan Rasio - Perspektif Customer SMS
PT.BRI (Persero) Tahun 1996 – 2000

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
8	SMS	1996 dengan 1999	Naik	Adanya kenaikan rata-rata rasio market share simpanan.
		1996 dengan 2000	Naik	Adanya kenaikan rata-rata rasio market share simpanan.
		1997 dengan 1999	Naik	Adanya kenaikan rata-rata rasio market share simpanan.
		1997 dengan 2000	Naik	Adanya Kenaikan rata-rata rasio market share simpanan.

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

• **Tahun 1996 dengan Tahun 1999**

Tahun 1996 rata-rata rasio *SMS* sebesar 6,63 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 6,69 % atau naik sebesar 0,06% mencerminkan market share simpanan BRI mengalami peningkatan. Peningkatan market share simpanan BRI disebabkan peningkatan jumlah simpanan masyarakat yang dihimpun atau menurunnya jumlah simpanan masyarakat di perbankan secara nasional. Peningkatan rasio rasio ini mencerminkan bahwa prosentase dana pihak ketiga yang dihimpun BRI semakin meningkat.

• **Tahun 1996 dengan Tahun 2000**

Tahun 1996 rata-rata rasio *SMS* sebesar 6,63 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 6,75 % atau naik sebesar 0,12 % cerminkan jumlah dana masyarakat yang dihimpun BRI semakin meningkat. Peningkatan market share simpanan BRI disebabkan meningkatnya jumlah simpanan masyarakat yang diterima BRI atau menurunnya jumlah simpanan yang di himpun perbankan secara nasional. Kenaikan rasio rasio ini mencerminkan bahwa dana pihak ketiga yang dihimpun BRI semakin meningkat.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio *SMS* sebesar 6,45 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 6,69% atau naik sebesar 0,24% mencerminkan jumlah dana masyarakat yang dihimpun BRI semakin meningkat. Peningkatan market share simpanan BRI disebabkan meningkatnya simpanan dan kepercayaan masyarakat terhadap bank-bank pemerintah termasuk BRI sebagai dampak kebijakan pemerintah melikwidasi beberapa bank swasta atau menurunnya jumlah simpanan masyarakat di himpun perbankan secara nasional. Kenaikan rasio ini mencerminkan market share simpanan yang dihimpun BRI semakin meningkat.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rata rasio *SMS* sebesar 6,45 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 6,75% atau naik sebesar 0,30% mencerminkan jumlah dana masyarakat yang dihimpun BRI semakin meningkat. Peningkatan market share simpanan BRI disebabkan meningkatnya jumlah simpanan dan kepercayaan masyarakat terhadap bank-bank pemerintah termasuk BRI sebagai dampak kebijakan pemerintah melikuidasi beberapa bank swasta atau menurunnya jumlah simpanan masyarakat di himpun perbankan secara nasional. Kenaikan rasio ini mencerminkan dana pihak ketiga yang dihimpun semakin meningkat.

Dari rasio antar waktu *SMS* tersebut diatas, rata-rata rasio *SMS* sesudah tahun 1998 beda secara signifikan dengan periode sebelum tahun 1998 dan rata-rata rasio *SMS* sesudah tahun 1998 meningkat dibandingkan sebelum tahun 1998

9). *New Saving Customer Ratio (NSCR)*

Tabel 4.9

**Perbandingan Rasio - Perspektif Customer *NSCR*
PT.BRI (Persero) Tahun 1996 – 2000**

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
9	NSCR	1996 dengan 1999	Turun	Adanya penurunan rata-rata jumlah nasabah simpanan
		1996 dengan 2000	Turun	Adanya penurunan rata-rata jumlah nasabah simpanan
		1997 dengan 1999	Turun	Adanya penurunan rata-rata jumlah nasabah simpanan
		1997 dengan 2000	Turun	Adanya penurunan rata-rata jumlah nasabah simpanan

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

- **Tahun 1996 dengan Tahun 1999**

Tahun 1996 rata-rata rasio *NSCR* sebesar 10,04 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 5,37% atau turun sebesar 4,67% mencerminkan peningkatan jumlah nasabah simpanan BRI tahun 1999 menurun dibandingkan tahun 1996. Penurunan peningkatan jumlah nasabah baru simpanan disebabkan dampak krisis ekonomi dimana kemampuan masyarakat untuk menabung menurun..

- **Tahun 1996 dengan Tahun 2000**

Tahun 1996 rata-rata rasio *NSCR* sebesar 10,04 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 3,12% atau turun sebesar 6,92 % mencerminkan peningkatan jumlah nasabah simpanan BRI tahun 2000 menurun dibandingkan tahun 1996. Penurunan peningkatan jumlah nasabah baru simpanan disebabkan dampak krisis ekonomi dimana kemampuan masyarakat untuk menabung menurun.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio *NSCR* sebesar 5,67 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 5,37% atau turun sebesar 0,30% mencerminkan peningkatan jumlah nasabah simpanan BRI tahun 1999 menurun dibandingkan tahun 1997. Penurunan peningkatan jumlah nasabah baru simpanan disebabkan dampak krisis ekonomi dimana kemampuan masyarakat menabung menurun.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rata rasio *NSCR* sebesar 5,67 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 3,12% atau turun sebesar 2,55 % mencerminkan peningkatan jumlah nasabah BRI tahun 2000 dibandingkan tahun 1997. Penurunan peningkatan jumlah nasabah baru simpanan disebabkan dampak krisis ekonomi dimana kemampuan masyarakat untuk menabung semakin rendah.

Dari rasio antar waktu *NSCR* diatas, terlihat bahwa rata-rata *NSCR* periode sebelum tahun 1998 beda secara signifikan dengan periode setelah tahun 1998 dan rata-rata *NSCR* mengalami penurunan antara sesudah tahun 1998 dibandingkan sebelum tahun 1998..

10). *Small & Medium Credit Ratio (SMCR)*.

Tabel 4.10

**Perbandingan Rasio - Perspektif Customer *SMCR*
PT.BRI (Persero) Tahun 1996 – 2000**

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
10	SMCR	1996 dengan 1999	Turun	Adanya penurunan rata-rata kredit UKM
		1996 dengan 2000	Naik	Adanya kenaikan rata-rata kredit UKM
		1997 dengan 1999	Naik	Adanya kenaikan rata-rata kredit UKM
		1997 dengan 2000	Naik	Adanya kenaikan rata-rata kredit UKM

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

- **Tahun 1996 dengan Tahun 1999**

Tahun 1996 rata-rata rasio *SMCR* sebesar 78,45 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 75,66% atau turun sebesar 2,79% mencerminkan penurunan proporsi jumlah usaha kecil dan menengah yang dibiayai BRI. Penurunan *SMCR* antara lain disebabkan dampak krisis ekonomi karena perbankan sangat selektif dalam pemberian kredit. Rasio *SMCR* tahun 1999 sebesar 75,66 % masih diatas ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia yaitu minimal 40 % dari total pinjaman yang diberikan. Menganalisis data tersebut diatas, maka

rata-rata *SMCR* tahun 1996 lebih baik dibandingkan tahun 1999. Penurunan rasio ini mencerminkan proporsi usaha kecil dan menengah yang dibiayai BRI semakin menurun.

- **Tahun 1996 dengan Tahun 2000**

Tahun 1996 rata-rata rasio *SMCR* sebesar 78,45 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 80,53% atau naik sebesar 2,08 % mencerminkan kenaikan proporsi jumlah usaha kecil dan menengah yang dibiayai BRI. Kenaikan *SMCR* tahun 2000 dibandingkan tahun 1996 disebabkan BRI mulai aktif kembali melakukan ekspansi pinjaman sejalan dengan mulai pulihnya perekonomian nasional. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *SMCR* tahun 2000 lebih baik dibandingkan tahun 1996

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio *SMCR* sebesar 69,40 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 75,66% atau naik sebesar 6,26% mencerminkan kenaikan proporsi jumlah usaha kecil dan menengah yang dibiayai BRI. Peningkatan *SMCR* disebabkan BRI tetap melakukan ekspansi pinjaman secara selektif karena usaha kecil dan menengah telah teruji tahan terhadap dampak krisis ekonomi. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *SMCR* tahun 1999 lebih baik dibandingkan tahun 1997. Kenaikan rasio ini mencerminkan proporsi usaha kecil dan menengah yang dibiayai semakin meningkat.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rata rasio *SMCR* sebesar 69,40 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 80,53% atau naik sebesar 11,13 % mencerminkan kenaikan proporsi jumlah usaha kecil dan menengah yang dibiayai BRI. Peningkatan *SMCR* disebabkan BRI mulai melakukan ekspansi pinjaman sejalan dengan mulai pulihnya kembali perekonomian nasional. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *SMCR* tahun 2000 lebih baik dibandingkan tahun 1997.

Kenaikan rasio ini mencerminkan proporsi usaha kecil dan menengah yang dibiayai semakin meningkat.

Dari rasio antar waktu *SMCR* tersebut diatas, terlihat rata-rata *SMCR* periode sesudah tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan periode sebelum tahun 1998 dan rata-rata *SMCR* periode sesudah tahun 1998 lebih baik dibanding periode sebelum tahun 1998.

4.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

11). *Administrative Expenses to Total Revenue (AETR)*.

Tabel 4.11

**Perbandingan Rasio - Perspektif Proses Bisnis Internal *AETR*
PT.BRI (Persero) Tahun 1996 – 2000**

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
11	AETR	1996 dengan 1999	Naik	Adanya kenaikan biaya administrasi thd pendapatan
		1996 dengan 2000	Naik	Adanya kenaikan biaya administrasi thd pendapatan
		1997 dengan 1999	Naik	Adanya kenaikan biaya administrasi thd pendapatan
		1997 dengan 2000	Naik	Adanya kenaikan biaya administrasi thd pendapatan

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

- **Tahun 1996 dengan Tahun 1999**

Tahun 1996 rata-rata rasio *AETR* sebesar 8,44 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 8,77% atau naik sebesar 0,33 % mencerminkan kenaikan biaya administratif atau penurunan dari pendapatan. Kenaikan *AETR* disebabkan menurunnya pendapatan BRI karena menurunnya kualitas aktiva produktif . Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *AETR* tahun 1996 lebih baik dibandingkan tahun 1999.

- **Tahun 1996 dengan Tahun 2000**

Tahun 1996 rata-rata rasio *AETR* sebesar 8,44 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 10,44% atau naik sebesar 2,00 % mencerminkan kenaikan biaya

administratif atau penurunan dari pendapatan. Kenaikan *AETR* disebabkan meningkatnya pembentukan cadangan Penghapusan aktiva produktif menurunnya pendapatan yang diperoleh BRI karena menurunnya kualitas aktiva produktif. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *AETR* tahun 1996 lebih baik dibandingkan tahun 2000.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio *AETR* sebesar 8,42 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 8,77 % atau naik sebesar 0,35 % mencerminkan kenaikan biaya administratif atau penurunan dari pendapatan. Kenaikan *AETR* disebabkan meningkatnya pembentukan cadangan Penghapusan aktiva produktif menurunnya pendapatan yang diperoleh BRI karena menurunnya kualitas aktiva produktif. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *AETR* tahun 1997 lebih baik dibandingkan tahun 1999.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rata rasio *AETR* sebesar 8,42 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 10,44 % atau naik sebesar 2,02 % mencerminkan kenaikan biaya administrative atau penurunan pendapatan. Kenaikan *AETR* disebabkan menurunnya pendapatan yang diperoleh BRI karena menurunnya kualitas aktiva produktif. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *AETR* tahun 1997 lebih baik dibandingkan tahun 2000.

Dari rasio antar waktu *AETR* tersebut diatas, terlihat rata-rata *AETR* sesudah tahun 1998 beda secara signifikan dengan sebelum tahun 1998 dan rata-rata *AETR* periode sesudah tahun 1998 kurang baik dibanding periode sebelum tahun 1998.

12). Network Growth Ratio (NGR).

Tabel 4.12

**Perbandingan Rasio - Perspektif Proses Bisnis Internal NGR
PT.BRI (Persero) Tahun 1996 – 2000**

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
12	NGR	1996 dengan 1999	Turun	Adanya penurunan rata-rata pengembangan jaringan kerja
		1996 dengan 2000	Turun	Adanya penurunan rata-rata pengembangan jaringan kerja
		1997 dengan 1999	Turun	Adanya penurunan rata-rata pengembangan jaringan kerja
		1997 dengan 2000	Turun	Adanya penurunan rata-rata pengembangan jaringan kerja

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

• **Tahun 1996 dengan Tahun 1999**

Tahun 1996 rata-rata *NGR* sebesar 1,27 % sedangkan periode tahun 1999 turun menjadi sebesar 1,81 % mencerminkan peningkatan jaringan kerja BRI berupa Kanca/KCP/BRI Unit/Kanwil dan Kanins semakin menurun. Penurunan peningkatan jaringan unit kerja BRI tahun 1999 BRI melakukan konsolidasi internal dengan menutup/merelokasi unit kerja Kanca/BRI Unit yang tidak memberikan kontribusi keuntungan. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *NGR* tahun 1996 lebih baik dibandingkan tahun 1999.

• **Tahun 1996 dengan Tahun 2000**

Tahun 1996 rata-rata rasio *NGR* sebesar 1,27 % sedangkan periode tahun 2000 turun menjadi sebesar 0,28 % mencerminkan peningkatan jaringan kerja BRI berupa Kanca/KCP/BRI Unit/Kanwil dan Kanins semakin menurun. Penurunan peningkatan jaringan unit kerja BRI tahun 2000 BRI masih melakukan konsolidasi internal dengan menutup/merelokasi unit kerja Kanca/BRI Unit yang tidak memberikan kontribusi keuntungan. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *NGR* tahun 1996 lebih baik dibandingkan tahun 2000.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio *NGR* sebesar 4,56 % sedangkan untuk periode tahun 1999 turun menjadi sebesar 1,81 % mencerminkan peningkatan jaringan kerja BRI berupa Kanca/KCP/BRI Unit/Kanwil dan Kanins semakin menurun. Penurunan peningkatan jaringan unit kerja BRI tahun 1999 BRI melakukan konsolidasi internal dengan menutup/merelokasi unit kerja Kanca/BRI Unit yang tidak memberikan kontribusi keuntungan. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *NGR* tahun 1997 lebih baik dibandingkan tahun 1999.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rata rasio *NGR* sebesar 4,56 % sedangkan periode tahun 2000 turun menjadi sebesar 0,28 % mencerminkan jaringan kerja BRI berupa Kanca/KCP/BRI Unit/Kanwil dan Kanins. Penurunan peningkatan jaringan unit kerja BRI tahun 2000 BRI masih melakukan konsolidasi internal dengan menutup/merelokasi unit kerja Kanca/BRI Unit yang tidak memberikan kontribusi keuntungan. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *NGR* tahun 1997 lebih baik dibandingkan tahun 2000.

Dari rasio antar waktu *NGR* tersebut diatas, terlihat rata² *NGR* periode sesudah tahun 1998 beda secara signifikan dengan periode sebelum tahun 1998 dan rata² *NGR* periode sesudah tahun 1998 kurang baik dibanding sebelum tahun 1998

4.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

13). *Training Expens to Payroll Expens (TEPE)*.

Tabel 4.13

**Perbandingan Rasio - Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan *TEPE*
PT.BRI (Persero) Tahun 1996 – 2000**

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
13	TEPE	1996 dengan 1999	Turun	Adanya penurunan rata-rata biaya training pegawai
		1996 dengan 2000	Turun	Adanya penurunan rata-rata biaya training pegawai
		1997 dengan 1999	Turun	Adanya penurunan rata-rata biaya training pegawai
		1997 dengan 2000	Turun	Adanya penurunan rata-rata biaya training pegawai

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

- **Tahun 1996 dengan Tahun 1999**

Tahun 1996 rata-rata rasio *TEPE* sebesar 5,51 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 3,05 % atau turun sebesar 2,46 % mencerminkan biaya yang dikeluarkan BRI untuk meningkatkan kemampuan pegawainya melalui training menurun. Penurunan biaya Training disebabkan BRI akhir tahun 1998 melakukan pengurangan sebanyak 6.000 orang pegawai dalam rangka proses rekapitalisasi dan penyehatan BRI. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *TEPE* tahun 1996 lebih baik dibandingkan tahun 1999.

- **Tahun 1996 dengan Tahun 2000**

Tahun 1996 rata-rata rasio *TEPE* sebesar 5,51 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 0,89 % atau turun sebesar 4,62 % mencerminkan biaya yang dikeluarkan BRI untuk meningkatkan kemampuan pegawainya melalui training menurun. Penurunan biaya Training BRI disamping disebabkan pengurangan pegawai pada akhir tahun 1998 juga disebabkan peningkatan pendapatan BRI sejalan dengan mulai pulihnya perekonomian nasional dan BRI mulai menerima bunga obligasi rekapitalisasi pada tahun 2000. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *TEPE* tahun 1996 lebih baik dibandingkan tahun 2000.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio *TEPE* sebesar 7,63 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 3,05 % atau turun sebesar 4,58 % mencerminkan biaya yang dikeluarkan BRI untuk meningkatkan kemampuan pegawainya melalui training menurun. Penurunan biaya Training disebabkan BRI akhir tahun 1998 melakukan pengurangan sebanyak 6.000 orang pegawai dalam rangka proses rekapitalisasi dan penyehatan BRI. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *TEPE* tahun 1997 lebih baik dibandingkan tahun 1999.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rata rasio *TEPE* sebesar 7,63 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 0,89 % atau turun sebesar 6,74 % mencerminkan biaya yang dikeluarkan BRI untuk meningkatkan kemampuan pegawainya melalui training

menurun. Penurunan biaya Trining BRI disamping disebabkan pengurangan pegawai pada kahir tahun 1998 juga disebabkan peningkatan pendapatan BRI sejalan dengan mulai pulihnya perekonomian nasional dan BRI mulai menerima bunga obligasi rekapitalisasi pada tahun 2000. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *TEPE* tahun 1997 lebih baik dibandingkan tahun 2000.

Dari rasio antar waktu *TEPE* tersebut diatas, terlihat rata-rata *TEPE* sesudah tahun 1998 berbeda secara signifikan dengan sebelum tahun 1998 dan rata-rata *TEPE* periode sesudah tahun 1998 kurang baik dibanding periode sebelum tahun 1998

14). *Employee Training to Total Employee l (ETTE).*

Tabel 4.14

**Perbandingan Kinerja Rasio - Perspektif Pemb & Pertumbuhan *ETTE*
PT.BRI (Persero) Tahun 1996 – 2000**

No	Rasio	Tahun	Hasil Perbandingan	Keterangan
14	ETTE	1996 dengan 1999	Naik	Adanya penurunan rata- rata biaya training peawai
		1996 dengan 2000	Turun	Adanya penurunan rata- rata biaya training pegawai
		1997 dengan 1999	Naik	Adanya penurunan rata-rata biaya training pegawai
		1997 dengan 2000	Turun	Adanya penurunan rata-rata biaya training pegawai

Sumber : Data Primer Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI diolah 2003

- **Tahun 1996 dengan Tahun 1999**

Tahun 1996 rata-rata rasio *ETTE* sebesar 92,57 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 152,02 % atau naik sebesar 59,45 % mencerminkan ratio jumlah pegawai yang ditraining meningkat tajam. Peningkatan rasio *ETTE* disebabkan berkurangnya jumlah pegawai BRI karena pada kahir tahun 1998 dalam rangka proses penyehatan perbankan nasional BRI melakukan program Pengunduran Diri Sukarela terhadap 6.000 orang pegawai. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *ETTE* tahun 1999 lebih baik dibandingkan tahun 1996.

- **Tahun 1996 dengan Tahun 2000**

Tahun 1996 rata-rata rasio *ETTE* sebesar 92,57 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 57,97 % atau turun sebesar 34,60 % mencerminkan ratio jumlah pegawai yang ditraining menurun. Penurunan rasio *ETTE* disebabkan pada tahun 2000 BRI sedang mempersiapkan perubahan system teknologi informasi operasional sehingga melaksanakan training pegawai menunggu selesainya system Brinets yang dikembangkan selesai. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *ETTE* tahun 1996 lebih baik dibandingkan tahun 2000.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 1999**

Tahun 1997 rata-rata rasio *ETTE* sebesar 130,92 % sedangkan periode tahun 1999 sebesar 152,02 % atau naik sebesar 21,10 % mencerminkan ratio jumlah pegawai yang ditraining meningkat tajam. Peningkatan rasio *ETTE* disebabkan berkurangnya jumlah pegawai BRI karena pada kahir tahun 1998 dalam rangka proses penyehatan perbankan nasional BRI melakukan program Pengunduran Diri Sukarela terhadap 6.000 orang pegawai. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *ETTE* tahun 1999 lebih baik dibandingkan tahun 1997.

- **Tahun 1997 dengan Tahun 2000**

Tahun 1997 rata-rata rasio *ETTE* sebesar 130,92 % sedangkan periode tahun 2000 sebesar 57,97 % atau turun sebesar 72,95 % mencerminkan ratio jumlah pegawai yang ditraining menurun. Penurunan rasio *ETTE* disebabkan pada tahun 2000 BRI sedang mempersiapkan perubahan system teknologi informasi operasional sehingga melaksanakan training pegawai menunggu selesainya system Brinets yang dikembangkan selesai. Menganalisis data tersebut diatas, maka rata-rata *ETTE* tahun 1997 lebih baik dibandingkan tahun 2000.

Dari rasio antar waktu tersebut diatas, rata-rata rasio *ETTE* periode **sesudah tahun 1998 berbeda secara signifikan** dengan periode sebelum tahun 1998 dan rata-rata rasio *ETTE* periode sesudah tahun 1998 **kurang baik** dibanding periode sebelum tahun 1998

Untuk lebih jelasnya mengenai perbandingan kinerja usaha BRI yang diukur dengan *Balance Scorecard* dapat dilihat dari tabel 4.19. Hasil Perbandingan *Wilcoxon's Signed Rank Test* pada lampiran.

4.5. Pengujian Hipotesis.

Berdasarkan hasil perhitungan uji berjenjang bertanda *Wilcoxon's* dengan menggunakan SPSS 10.01 maka dapat diketahui nilai Z (*Z Score*) yang disetarakan dengan nilai T beserta tingkat signifikansinya (*Asymptotic Significance*). Hasil perhitungan diatas digunakan sebagai dasar bagi pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis antar waktu dilakukan empat kali pengujian, baik untuk ringkasan hipotesis maupun hipotesis partial. Secara konservatif ditetapkan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$.

4.5.1. Pengujian Hipotesis 1 (H_{a-1}).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa rasio *CAR* sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5 % maka nampak bahwa rasio *CAR* sebelum dan sesudah tahun 1998 **berbeda secara signifikan** (dilihat dari jumlah nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai Z yang insignifikan), oleh karena itu hipotesis 1 terbukti. Hal ini disebabkan rata-rata modal yang dimiliki BRI sesudah tahun 1998 menurun cukup signifikan sebagai akibat kerugian yang cukup besar diderita BRI sesudah tahun 1998.

4.5.2. Pengujian Hipotesis 2 (H_{a-2}).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa KAP sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5 % nampak bahwa rasio KAP sebelum dan sesudah tahun 1998 **berbeda secara signifikan** (dilihat dari jumlah nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai Z yang insignifikan), oleh karena itu **hipotesis 2 terbukti**. Hal ini sebagai akibat kerugian cukup besar yang diderita BRI karena banyak debitur yang tidak dapat memenuhi kewajibannya baik berupa angsuran

pokok maupun bunga sehingga mengakibatkan memburuknya kinerja pinjaman sesudah tahun 1998 dan terjadinya penurunan KAP.

4.5.3. Pengujian Hipotesis 3 (Ha-3).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa NPM sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5 % nampak bahwa rasio NPM sebelum dan sesudah tahun 1998 adalah **berbeda secara signifikan** (dilihat dari jumlah nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai Z yang insignifikan), oleh karena itu **hipotesis 3 terbukti**. Hal ini disebabkan BRI mengalami *negatif spread* akibat tingkat suku bunga simpanan jauh lebih besar dari tingkat bunga pinjaman dan banyak debitur yang tidak dapat memenuhi kewajibannya baik berupa pokok maupun bunga sehingga mengakibatkan memburuknya kinerja pinjaman sesudah tahun 1998 dan terjadinya penurunan NPM dan bahkan tahun 1999 NPM mengalami negatif.

4.5.4. Pengujian Hipotesis 4 (Ha-4).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa ROA sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5 % nampak bahwa rasio ROA sebelum dan sesudah tahun 1998 adalah **berbeda secara signifikan** (dilihat dari jumlah nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai Z yang insignifikan), oleh karena itu **hipotesis 4 terbukti**. Hal ini disebabkan laba yang dimiliki BRI sesudah tahun 1998 berkurang cukup signifikan bahkan tahun 1999 mengalami negatif, sebagai akibat banyak debitur yang tidak dapat memenuhi kewajibannya baik berupa pokok maupun bunga sehingga mengakibatkan BRI harus membentuk PPAP (Penyisihan Pembentukan Aktiva Produktif), yang akhirnya mempengaruhi keuntungan BRI.

4.5.5. Pengujian Hipotesis 5 (Ha-5).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa BOPO sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5 % nampak bahwa rasio BOPO sebelum dan sesudah tahun 1998 **berbeda secara signifikan** (dilihat dari jumlah nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai Z yang insignifikan), oleh karena itu **hipotesis 5 terbukti**. Hal ini disebabkan pendapatan BRI menurun secara signifikan karena meningkatnya biaya operasional BRI terutama biaya dana pihak ketiga dan

disatu sisi pendapatan mengalami penurunan karena banyak debitur yang tidak memenuhi kewajibannya berupa bunga maupun pokok pinjaman karena dampak dari krisis ekonomi.

4.5.6. Pengujian Hipotesis 6 (Ha-6).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa LQR sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5 % nampak bahwa rasio LQR sebelum dan sesudah tahun 1998 **berbeda secara signifikan** (dilihat dari jumlah nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai Z yang insignifikan), oleh karena itu **hipotesis 6 terbukti**. Hal ini disebabkan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap perbankan sebagai dampak kebijakan pemerintah melikuidasi beberapa bank akibat krisis ekonomi tahun 1998.

4.5.7. Pengujian Hipotesis 7 (Ha-7).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa LDR sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5 % nampak bahwa rasio LDR sebelum dan sesudah tahun 1998 **berbeda secara signifikan** (dilihat dari jumlah nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai Z yang insignifikan), oleh karena itu **hipotesis 7 terbukti**. Hal ini disebabkan setelah tahun 1998 BRI dan hampir seluruh perbankan mengalami keterpurukan sehingga lebih terkonsentrasi melakukan konsolidasi ke dalam serta melakukan restrukturisasi pinjaman-pinjaman bermasalah.

4.5.8. Pengujian Hipotesis 8 (Ha-8).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa Saving Market Share (SMS) sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5 % nampak bahwa rasio SMS sebelum dan sesudah tahun 1998 **tidak berbeda secara signifikan** (dilihat dari jumlah nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai Z yang insignifikan), oleh karena itu **hipotesis 8 tidak terbukti**. Hal ini disebabkan walaupun

menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap perbankan setelah tahun 1998 namun tingkat kepercayaan masyarakat untuk menyimpan uangnya di BRI relatif masih cukup tinggi karena BRI merupakan Bank Pemerintah.

4.5.9. Pengujian Hipotesis 9 (Ha-9).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa New Saving Customer (NSCR) sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5 % nampak bahwa rasio NSCR sebelum dan sesudah tahun 1998 **berbeda secara signifikan** (dilihat dari jumlah nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai Z yang insignifikan, oleh karena itu **hipotesis 9 terbukti**). Hal ini disebabkan terjadi pengalihan simpanan masyarakat dari bank swasta ke bank pemerintah termasuk BRI karena menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap bank-bank swasta karena dinilai tidak aman, dan adanya persepsi masyarakat bahwa menabung di bank pemerintah jauh lebih aman.

4.5.10. Pengujian Hipotesis 10 (Ha-10).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa SMCR sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5 % nampak bahwa rasio SMCR sebelum dan sesudah tahun 1998 **berbeda secara signifikan** (dilihat dari jumlah nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai Z yang insignifikan), oleh karena itu **hipotesis 10 terbukti**. Hal ini disebabkan portofolio dan ekspansi kredit BRI selama ini fokus kepada Usaha Kecil dan Mengah (UKM) dimana risikonya relatif kecil dan tidak rentan terhadap pengaruh krisis ekonomi.

4.5.11. Pengujian Hipotesis 11 (Ha-11).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa AETR sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5 % nampak bahwa rasio AETR sebelum dan sesudah tahun 1998 **adalah sama** (dilihat dari jumlah nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai Z yang insignifikan), oleh karena itu **hipotesis 11 tidak terbukti**. Hal ini disebabkan setelah tahun 1998 dalam rangka penyehatan perbankan nasional BRI melakukan pengurangan jumlah pekerja sebanyak 6.000

orang sehingga penurunan terhadap biaya tenaga kerja, disamping itu pendapatan BRI juga menurun karena kenaikan pinjaman bermasalah sebagai dampak krisis ekonomi dan moneter.

4.5.12. Pengujian Hipotesis 12 (Ha-12).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa NGR sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5 % nampak bahwa rasio NGR sebelum dan sesudah tahun 1998 **adalah berbeda signifikan** (dilihat dari jumlah nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai Z yang insignifikan), oleh karena itu **hipotesis 12 terbukti**. Hal ini disebabkan karena dampak krisis ekonomi BRI tidak melakukan pengembangan jaringan unit kerja tetapi lebih focus kepada restrukturisasi organisasi dalam meningkatkan efisiensi operasi usaha.

4.5.13. Pengujian Hipotesis 13 (Ha-13).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa TEPE sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5% nampak bahwa rasio TEPE sebelum dan sesudah tahun 1998 **adalah berbeda secara signifikan** (dilihat dari jumlah nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan jumlah nilai Z yang insignifikan), oleh karena itu **hipotesis 13 terbukti**. Hal ini disebabkan karena pada tahun 1998 BRI melakukan pengurangan pekerja dengan *Golden Shakehand* terhadap 6.000 orang pekerja sebagai dampak krisis ekonomi, sehingga biaya training kepada pekerja juga menurun.

4.5.14. Pengujian Hipotesis 14 (Ha-14).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI berupa ETTE sebelum dan sesudah tahun 1998. Pada tingkat signifikansi 5 % nampak bahwa rasio ETTE sebelum dan sesudah tahun 1998 **adalah berbeda secara signifikan** (dilihat dari nilai Z yang signifikan dibandingkan dengan nilai Z yang insignifikan), oleh karena itu **hipotesis 14 terbukti**. Hal ini selain disebabkan dilakukannya layoff/pengurangan pegawai pada tahun 1998 sehingga jumlah pekerja yang ditraining juga jauh berkurang.

4.6. Perbandingan Kinerja Usaha BRI.

4.6.1. Perbandingan Kinerja Usaha BRI untuk 2 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah tahun 1998.

Pengujian data dengan menggunakan *Wilcoxon's Signed Ranks Test* untuk menguji hipotesis partial. Hasil pengujian ini memberikan dasar penilaian apakah masing-masing rasio dalam perspektif *Balanced Scorecard* untuk 2 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah tahun 1998 berbeda secara signifikan. Hasil pengujian ini disajikan dalam Tabel 4.15.

Pada Tabel 4.15 ditunjukkan bahwa dengan $\alpha = 5\%$ dari 14 rasio perspektif *Balances Scorecard* yang diuji, *SMS*, *NSCR* dan *AETR* menunjukkan tidak ada perbedaan signifikan untuk 2 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah tahun 1998. Ratio *SMS*, *NSCR* dan *AETR* memiliki *asym sig* masing-masing 0.275, 0.513 dan 0.827 lebih besar dari $\alpha 5\%$. Hal ini berarti *Ha6*, *Ha8*, *Ha10* dan *Ha11* ditolak dalam taraf signifikansi 5% . Nilai *CAR*, *KAP*, *NPM*, *ROA*, *BOPO*, *LQR*, *LDR*, *SMCR*, *NGR*, *TEPE* dan *ETTE* menunjukkan *asym sig* lebih kecil dari $\alpha 5\%$ sehingga ada perbedaan yang signifikan untuk 2 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah tahun 1998.

Tabel 4.15

**Hasil Pengujian *Wilcoxon's Signed Rangs Test*
2 Tahun sebelum dan 1 Tahun sesudah Tahun 1998**

No	Hipotesis (<i>Ha</i>)	Rasio BSC	Z.Hitung	<i>Asym sig.</i>	Kesimpulan
1	Ha1	CAR	-1.964	0.050	Diterima
2	Ha2	KAP	-1.964	0.050	Diterima
3	Ha3	NPM	-1.964	0.050	Diterima
4	Ha4	ROA	-1.852	0.050	Diterima
5	Ha5	BOPO	-1.964	0.050	Diterima
6	Ha6	LQR	-1.091	0.050	Diterima
7	Ha7	LDR	-1.964	0.064	Diterima
8	Ha8	SMS	-1.107	0.268	Ditolak
9	Ha9	NSCR	-1.964	0.050	Diterima
10	Ha10	SMCR	-0.655	0.513	Ditolak
11	Ha11	AETR	-0.218	0.827	Ditolak
12	Ha12	NGR	-2.236	0.025	Diterima
13	Ha13	TEPE	-2.087	0.037	Diterima
14	Ha14	ETTE	-1.964	0.050	Diterima

4.6.2. Perbandingan Kinerja Usaha BRI untuk 2 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah tahun 1998.

Pengujian data dengan menggunakan *Wilcoxon's Signed Ranks Test* untuk menguji hipotesis partial. Hasil pengujian ini memberikan dasar penilaian apakah masing-masing rasio dalam perspektif *Balanced Scorecard* untuk 2 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah tahun 1998 tidak berbeda secara signifikan. Hasil pengujian ini disajikan dalam Tabel 4.16.

Pada Tabel 4.16 nilai *asym sig* untuk masing-masing rasio perspektif *Balanced Scorecard* yang lebih kecil dari alfa 5 % memberikan indikasi bahwa *Ha1*, *Ha2*, *Ha3*, *Ha4*, *Ha5*, *Ha6*, *Ha7*, *Ha8*, *Ha9*, *Ha10*, *Ha11*, *Ha12*, *Ha13* dan *Ha14* diterima atau didukung dan ada perbedaan yang signifikan antara rasio-rasio tersebut untuk 2 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah tahun 1998 karena Rasio *CAR*, *KAP*, *NPM*, *ROA*, *BOPO*, *LQR*, *LDR*, *SMS*, *NSCR*, *SMCR*, *AETR*, *NGR*, *TEPE* dan *ETTE*, mempunyai nilai *asym sig* masing-masing lebih kecil dari signifikansi yang ditentukan alfa 5 %.

Tabel 4.16

Hasil Pengujian *Wilcoxon's Signed Rangs Test* 2 Tahun sebelum dan 2 Tahun sesudah Tahun 1998

No	Hipotesis (Ha)	Rasio BSC	Z.Hitung	<i>Asym sig.</i>	Kesimpulan
1	Ha1	CAR	-1.993	0.046	Diterima
2	Ha2	KAP	-1.964	0.050	Diterima
3	Ha3	NPM	-1.964	0.050	Diterima
4	Ha4	ROA	-1.964	0.050	Diterima
5	Ha5	BOPO	-1.964	0.050	Diterima
6	Ha6	LQR	-1.091	0.050	Diterima
7	Ha7	LDR	-1.964	0.050	Diterima
8	Ha8	SMS	-1.993	0.046	Diterima
9	Ha9	NSCR	-1.964	0.050	Diterima
10	Ha10	SMCR	-1.964	0.050	Diterima
11	Ha11	AETR	-1.964	0.050	Diterima
12	Ha12	NGR	-2.236	0.025	Diterima
13	Ha13	TEPE	-2.087	0.037	Diterima
14	Ha14	ETTE	-1.964	0.050	Diterima

4.6.3. Perbandingan Kinerja Usaha BRI untuk 1 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah tahun 1998.

Pengujian data dengan menggunakan *Wilcoxon's Signed Ranks Test* untuk menguji hipotesis partial. Hasil pengujian ini memberikan dasar penilaian apakah masing-masing rasio dalam perspektif *Balanced Scorecard* untuk 1 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah tahun 1998 berbeda secara signifikan. Hasil pengujian ini disajikan dalam Tabel 4.17.

Pada Tabel 4.17 ditunjukkan bahwa dengan $\alpha = 5\%$ dari 14 rasio perspektif *Balanced Scorecard* yang diuji, *LQR*, *SMS*, *NSCR* dan *AETR* menunjukkan tidak ada perbedaan signifikan untuk 1 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah tahun 1998. *LQR*, *SMS*, *NSCR* dan *AETR* *asym sig* masing-masing 0.275, 0.275, 0.513 dan 0.813 lebih besar dari $\alpha 5\%$. Hal ini berarti *Ha6*, *Ha8*, *Ha9* dan *Ha11* ditolak dalam taraf signifikansi 5%. Nilai *CAR*, *KAP*, *NPM*, *ROA*, *BOPO*, *LDR*, *SMCR*, *NGR*, *TEPE* dan *ETTE* menunjukkan *asym sig* lebih kecil dari $\alpha 5\%$ sehingga ada perbedaan yang signifikan untuk 1 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah tahun 1998.

Tabel 4.17

Hasil Pengujian *Wilcoxon's Signed Ranks Test* 1 Tahun sebelum dan 1 Tahun sesudah Tahun 1998

Nö	Hipotesis (Ha)	Rasio BSC	Z.Hitung	<i>Asym sig.</i>	Kesimpulan
1	Ha1	CAR	-1.964	0.050	Diterima
2	Ha2	KAP	-1.964	0.050	Diterima
3	Ha3	NPM	-1.964	0.050	Diterima
4	Ha4	ROA	-1.964	0.050	Diterima
5	Ha5	BOPO	-1.964	0.050	Diterima
6	Ha6	LQR	-1.091	0.275	Ditolak
7	Ha7	LDR	-1.964	0.050	Diterima
8	Ha8	SMS	-1.091	0.275	Ditolak
9	Ha9	NSCR	-0.655	0.513	Ditolak
10	Ha10	SMCR	-1.964	0.050	Diterima
11	Ha11	AETR	-0.218	0.827	Ditolak
12	Ha12	NGR	-2.236	0.025	Diterima
13	Ha13	TEPE	-2.236	0.025	Diterima
14	Ha14	ETTE	-1.964	0.050	Diterima

4.6.4. Perbandingan Kinerja Usaha BRI untuk 1 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah tahun 1998.

Pengujian data dengan menggunakan *Wilcoxon's Signed Ranks Test* untuk menguji hipotesis partial. Hasil pengujian ini memberikan dasar penilaian apakah masing-masing rasio dalam perspektif *Balanced Scorecard* untuk 1 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah tahun 1998 tidak berbeda secara signifikan. Hasil pengujian ini disajikan dalam Tabel 4.18.

Pada Tabel 4.18 nilai *asym sig* untuk masing-masing rasio perspektif *Balanced Scorecard* yang lebih kecil dari alfa 5 % memberikan indikasi bahwa *Ha1*, *Ha2*, *Ha3*, *Ha4*, *Ha5*, *Ha6*, *Ha7*, *Ha8*, *Ha9*, *Ha10*, *Ha11*, *Ha12*, *Ha13* dan *Ha14* diterima atau didukung sehingga ada perbedaan yang signifikan antara rasio-rasio tersebut untuk 1 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah tahun 1998 terhadap rasio *CAR*, *KAP*, *NPM*, *ROA*, *BOPO*, *LQR*, *LDR*, *SMS*, *NSCR*, *SMCR*, *AETR*, *NGR*, *TEPE* dan *ETTE*.

Tabel 4.18

Hasil Pengujian *Wilcoxon's Signed Ranks Test* 1 Tahun sebelum dan 2 Tahun sesudah Tahun 1998

No	Hipotesis (Ha)	Rasio BSC	Z.Hitung	<i>Asym sig.</i>	Kesimpulan
1	Ha1	CAR	-1.993	0.046	Diterima
2	Ha2	KAP	-1.964	0.050	Diterima
3	Ha3	NPM	-1.964	0.050	Diterima
4	Ha4	ROA	-1.852	0.050	Diterima
5	Ha5	BOPO	-1.964	0.050	Diterima
6	Ha6	LQR	-1.964	0.050	Diterima
7	Ha7	LDR	-1.964	0.050	Diterima
8	Ha8	SMS	-1.964	0.050	Diterima
9	Ha9	NSCR	-1.964	0.050	Diterima
10	Ha10	SMCR	-1.964	0.050	Diterima
11	Ha11	AETR	-1.964	0.050	Diterima
12	Ha12	NGR	-2.236	0.025	Diterima
13	Ha13	TEPE	-2.236	0.025	Diterima
14	Ha14	ETTE	-1.964	0.050	Diterima

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan kinerja BRI antara 2 (dua) tahun sebelum dan 2 (dua) tahun sesudah tahun 1998. Pengujian dilakukan dengan menggunakan alat analisis *Wilcoxon's Signed Rank Test* yang dilakukan secara berulang antar waktu sebagaimana yang ditampilkan dalam tabel diatas.

Berdasarkan nilai signifikansi dari keseluruhan rasio dengan menggunakan alfa sebesar 5 % maka rasio Persfptif financial, Perspektif *Customer*, Perspektif *Proscs Bisnis Internal* dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, secara simultan adalah signifikan, dengan demikian maka hipotesa (H_a) yang menyebutkan bahwa terdapat perbedaan kinerja usaha BRI yang diukur menurut rasio perspektif finansial (*CAR, KAP, NPM, ROA, BOPO, LQR, LDR*), *Perspectif Customer (SMS, NSCR, SMCR)*, *Perspectif Proses Bisnis Internal (AETR dan NGR)* dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*TEPE dan ETTE*) sebelum dan sesudah tahun 1998 diterima.

BAB V

KESIMPULAN

5.1. KESIMPULAN.

Berdasarkan uraian, pembahasan dan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis statistik *Wilcoxon's Signed Ranks Test*, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terbukti bahwa, ada perbedaan yang signifikan kinerja usaha PT.BRI untuk tahun-tahun sebelum dan sesudah tahun 1998 berupa rasio : *CAR, KAP, NPM, ROA, BOPO, LQR, LDR, Saving Market Share (SMS), New Saving Customer Ratio (NSCR), Small & Medium Credit Ratio (SMCR), Network Growth Ratio (NGR), Training Expens to Payroll Expens (TEPE) dan rasio Employee Trainee Total Employee (ETTE)*.

Meskipun beberapa diantara rasio *Balanced Scorecard, Saving Market Share (SMS) dan Administratif Expens to Total Revenue (AETR)* memberikan indikasi tidak adanya perbedaan kinerja yang signifikan untuk tahun sebelum dan sesudah tahun 1998, namun perbedaan kinerja tersebut sifatnya temporer dan tidak konsisten. Temuan ini kemungkinan terjadi antara lain disebabkan, dampak kebijakan pemerintah yang melikuidasi 16 bank swasta pada pertengahan tahun 1997 dimana tingkat kepercayaan masyarakat terhadap bank-bank pemerintah termasuk BRI meningkat, sehingga pada tahun 1999 *Saving Market Share* BRI meningkat, namun menurun kembali pada tahun 2000 sejalan dengan mulai pulih kembali kesehatan Bank-bank swasta setelah dilakukan rekaptalisasi oleh pemerintah. Dalam rangka proses penyehatan perbankan nasional, BRI melakukan program Pengunduran Diri Sukarela (Program PDS) terhadap 6.000 orang pegawai pada akhir tahun 1998 sehingga biaya administratif terutama biaya gaji tahun 1999 menurun, namun tahun 2000 *AETR* meningkat karena pendapatan BRI menurun karena masih mengalami *negative spread*.

2. Kesimpulan tersebut didukung oleh hasil analisis rasio-rasio dalam perspektif *Balance Scorecard*, sbb :

- **Ada perbedaan kinerja usaha BRI yang signifikan untuk 2 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah tahun 1998.** Temuan ini terjadi karena pada tahun 1999 bank-bank di Indonesia termasuk BRI mengalami *negative spread* dimana pendapatan yang diterima tidak dapat menutupi biaya-biaya yang dikeluarkan karena tingginya biaya dana (*Cost Of Money*) dan menurunnya Kualitas Aktiva Produktif pinjaman dan non pinjaman serta keharusan Bank untuk membentuk cadangan Penyisihan Aktiva Produktif (PPAP) sehingga akhirnya berpengaruh kepada kecukupan permodalan Bank, kemampuan mendapatkan keuntungan maupun dalam melaksanakan fungsi *intermediary* perbankan, dll.
- **Ada perbedaan kinerja usaha BRI yang signifikan untuk 1 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah tahun 1998** antara lain disebabkan pada tahun 2000 dalam rangka program penyehatan perbankan nasional, BRI mendapatkan suntikan modal dari pemerintah berupa obligasi rekap sebesar Rp.29,2 Triliun dan menyerahkan aktiva produktif pinjaman bermasalah diatas Rp.5 Milyard sebesar Rp.13,496 Triliun ke BPPN dan mulai pulihnya kembali perekonomian nasional, sehingga BRI mulai melakukan ekspansi pinjaman dan memperoleh pendapatan dari aktiva produktif, bunga obligasi rekap dan keuntungan.
- **Ada perbedaan kinerja usaha BRI yang signifikan untuk 1 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah tahun 1998** antara lain disebabkan pada tahun 1999 bank-bank di Indonesia mengalami *negative spread* dimana pendapatan yang diterima tidak dapat menutupi biaya yang dikeluarkan karena menurunnya kualitas aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman dan bank harus membentuk cadangan Penyisihan aktiva produktif sehingga akhirnya berpengaruh kepada kecukupan permodalan Bank, kemampuan mengcover resiko bisnis dan kemampuan mendapatkan keuntungan, dll.

- Ada perbedaan kinerja usaha BRI yang signifikan untuk 2 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah tahun 1998 antar lain disebabkan pada tahun 2000 dalam rangka program penyehatan perbankan nasional ,BRI mendapatkan suntikan modal dari pemerintah berupa obligasi rekap sebesar Rp.29,2 Triliun dan menyerahkan aktiva produktif pinjaman bermasalah diatas Rp.5 Milyard sebesar Rp.13,496 Triliun serta mulai pulihnya kembali perkeonomian nasional sehingga BRI mulai melakukan ekspansi pinjaman.
3. Secara umum krisis ekonomi sejak tahun 1998 yang berlanjut menjadi krisis perbankan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha BRI, hal ini membuktikan meskipun manajemen BRI telah memperhatikan pengaruh faktor-faktor ekonomi yang kemudian dipadukan dengan berbagai langkah-langkah internal dengan tujuan untuk meminimalkan dampak negatif dari pengaruh eksternal, dalam hal ini pengaruh krisis ekonomi dan moneter masih dirasakan dampaknya terhadap kinerja manajemen BRI, sehingga terhadap faktor-faktor internal yang kurang mendukung harus terus tetap dievaluasi guna meningkatkan kinerja usaha BRI dan meminimalkan resiko operasional yang mungkin timbul

5.2 IMPLIKASI MANAJERIAL.

Pengukuran kinerja perusahaan penting dilakukan baik oleh manajemen, pemegang saham, pemerintah maupun oleh *stakeholder* yang lain, karena menyangkut distribusi kesejahteraan diantara mereka. Bank sebagai lembaga kepercayaan secara teoritis disadari benar oleh BRI, meskipun belum berhasil mengatasi pengaruh negatif ekonomi, pihak manajemen senantiasa secara terus-menerus harus mencari terobosan-terobosan baru agar kinerja usaha BRI tetap berkembang dan sehat.

Berdasarkan analisis pada Bab.IV maka beberapa implikasi manajerial dapat disajikan dengan berpedoman pada kelemahan-kelemahan yang menonjol diantaranya yang perlu mendapat perhatian oleh pihak manajemen terhadap rasio-rasio kinerja usaha BRI sesudah tahun 1998 antara lain sbb :

1. Penurunan *Capital Adequacy Ratio (CAR)*
2. Penurunan Kualitas Aktiva Produktif (KAP)
3. Penurunan *Net Profit Margin (NPM)*, *Return On Asset (ROA)* dan BOPO.
4. Penurunan *Liquidity Ratio (LQR)* dan *Loan to Deposit Rasio (LDR)*
5. Peningkatan *market share* simpanan tidak diikuti secara proporsional dengan pertumbuhan jumlah nasabah baru simpanan (*New Saving Customer Ratio*).
6. Penurunan jumlah jaringan unit kerja BRI (*Network Growth Ratio*)
7. Penurunan *Training Expens to Payroll Expens (TEPE)* dan *Employee Trainee to Total Employee (ETTE)*.

Disamping faktor internal diatas, faktor eksternal yang harus tetap menjadi fokus perhatian pihak manajemen adalah pergerakan nilai tukar rupiah, tingkat inflasi, perubahan suku bunga (baik suku bunga SBI maupun suku bunga *The Fed* (Bank sentral Amerika Serikat), serta perubahan-perubahan faktor-faktor non ekonomi lainnya yang sifatnya mendadak dan sulit diduga yaitu perubahan pada puncak pimpinan Pemerintah.

5.3. KETERBATASAN PENELITIAN

- 1).Penelitian ini merupakan studi kasus pada PT.Bank Rakyat Indonesia, sehingga belum menunjukkan kinerja terhadap industri perbankan, hal ini disebabkan keterbatasan penulis dalam mendapatkan data-data industri bank itu sendiri.
- 2).Dalam penelitian ini tidak mempertimbangkan berbagai faktor yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja usaha Bank, misalnya bidang kosentrasi, skala operasi, ukuran (*size*) bank dan lain-lain, sehingga masih mempunyai beberapa kelemahan dalam mengukur kinerja usaha bank.

- 3). Penggunaan rasio-rasio *CAMEL* pada perspektif *Financial* dalam penelitian ini tidak dapat sepenuhnya mengikuti ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia misalnya, faktor manajemen diproksikan dengan *Net Profit Margin*, karena kesibukan penulis yang tidak memungkinkan untuk mendapatkan data data tersebut dengan memberikan *quisoner* kepada para Direksi BRI.
- 4). Tidak dimasukkannya variabel eksternal yang mungkin mempengaruhi kinerja BRI seperti tingkat inflasi, suku bunga, pertumbuhan ekonomi, dan sebagainya.

5.4. S A R A N

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

- 1). Penurunan *Capital Adequacy Ratio (CAR)*, mencerminkan menurunnya kemampuan BRI dalam mengembangkan bisnisnya dan mencover resiko yang akan mungkin timbul. Penurunan *CAR* memberikan indikasi kuat kepada pihak manajemen harus lebih meningkatkan kecukupan permodalan BRI, baik yang berasal dari pemilik maupun melalui penjualan saham kepada publik.
- 2). Penurunan Kualitas Aktiva Produktif (KAP), mencerminkan meningkatnya aktiva produktif pinjaman dan non pinjaman BRI yang diklasifikasikan (*non performing*) sehingga harus menjadi perhatian bagi pihak manajemen, antara lain tetap aktif melakukan restrukturisasi dan penyelesaian aktiva produktif pinjaman bermasalah, melakukan ekspansi pinjaman secara selektif dan konsisten menerapkan prinsip kehati-hatian (*Prudential Banking*).
- 3). Penurunan *Net Profit Margin (NPM)*, *Return On Assets (ROA)* dan Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), mencerminkan kemampuan BRI dalam memperoleh keuntungan semakin menurun. Hal ini merupakan indikator yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen untuk lebih meningkatkan produktifitas aktiva produktif pinjaman dan non

pinjaman, menjual asset-asset yang tidak produktif, meningkatkan pendapatan diluar pinjaman berupa *Fee Based Income* dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasional perusahaan.

- 4).Penurunan *Liquidity Ratio (LQR)* dan *Loan to Deposit Ratio (LDR)* mencerminkan likuiditas BRI semakin menurun dan fungsi BRI sebagai lembaga intermediari berjalan secara optimal. Untuk mempertahankan tingkat kepercayaan masyarakat, BRI harus tetap menjaga tingkat likuiditasnya sesuai ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia dan meningkatkan ekspansi pinjaman secara sehat dengan tetap memperhatikan azas-azas pemberian kredit yang sehat.
- 5).Peningkatan *market share* simpanan tidak diikuti dengan peningkatan nasabah baru simpanan (*New Saving Customer Ratio*), untuk itu pihak manajemen harus mengembangkan future-future produk simpanan yang lebih menarik dari produk bank pesaing dan meningkatkan sistem teknologi informasi yang dimiliki saat ini untuk dapat meningkatkan pelayanan kepada nasabah.
- 6).Penurunan rasio jaringan unit kerja (*Network Growth Ratio*), memberikan indikator agar pihak manajemen untuk selalu mengembangkan jaringan unit kerja berupa Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, BRI Unit maupun jaringan ATM disamping meningkatkan teknologi jaringan secara on-line terutama BRI unit yang mempunyai jangkauan sampai di kecamatan-kecamatan.
- 7).Penurunan ratio *Training Expens to Payroll Expens (TEPE)* dan *Employee Trainee to Total Employee (ETTE)* menunjukkan peningkatan pengetahuan pekerja BRI harus lebih mendapatkan perhatian serius bagi manajemen baik berupa *in house training* maupun *ex house training* dalam rangka meningkatkan kompetensi para pegawai maupun peningkatan pelayanan kepada nasabah.
- 8).Aspek *CAMEL* yang digunakan Bank Indonesia dalam menilai tingkat kesehatan dan kinerja usaha bank-bank umum saat ini sebagian besar lebih focus kepada

aspek keuangan dan bersifat partial, selayaknya pihak otoritas moneter maupun BRI menilai kinerja usahanya berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.

5.5. AGENDA PENELITIAN MENDATANG.

Harapan penulis, dengan adanya keterbatasan dalam penelitian ini akan berpeluang bagi penulis lain untuk menilai kinerja keuangan perbankan dengan perspektif *Balanced Scorecard* dengan objek penelitian yang lebih luas dan menambah variable-variabel internal dan eksternal lainnya, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh khususnya dalam menilai kinerja usaha Perbankan.

--hy--

Daftar Referensi

- Bambang Sudibyo (1997) "Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard, bentuk, mekanisme dan prospek aplikasinya pada BUMN " **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**, Vol.12, 35-49
- Bank Indonesia (1998)** "Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No:31/146/Kep/Dir tgl.12 Maret 1998 tentang perubahan Surat Keputusan Dir.BI No:26/20/Kep/Dir tgl.29 Mei 1993 tentang kewajiban penyediaan modal minimum Bank.
- Bank Indonesia (1998)** "Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No:30/277/Kep/Dir tgl.19 Maret 1998 tentang perubahan Surat Keputusan Dir.BI No:30/11/Kep/Dir tgl.30 April 1997 tentang Tatacara Penilaian Kesehatan Bank Umum
- Dempsey.S.(1997) "The use of strategic performance variables as leading indicators in financial analysts. **The Journal of Financial Statement Analysis** 2 (4): 61-79.
- Frontier, 2001, " Tingkat Kepuasan nasabah terhadap Bank-bank di Indonesia" **Majalah Swa** vol..3 no.4 hal 49..
- Halim Alamsyah, 1995, Restrukturisasi Perbankan dan dampak terhadap kegiatan ekonomi **Buletin ekonomi dan perbankan**, vol.1 no.3 hal 121-149.
- Iin Mayasari, 1998, *"The Implementation of The Balanced Scorecard in Achieving the First Responses Maturity Hospital at The Special Hospital for Obsterterties and Gynekology of Bhakti Ibu"* Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Jati Utomo Dwi Hatmoko, 2000, "Persepsi Pimpinan BUMN terhadap Eligibilitas Balanced Scorecard sebagai System Penilaian Kinerja Perusahaan ", Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Kaplan R.S and D.P Norton (1992) " Measures that Drive Performance" **Harvard Business Review**, Jan – Febr, 71-79.
- and ---- (1993) " Putting the Balanced Scorecard to Work ", **Harvard Business Review**, Sept – Okt, 134 - 147.

- and ---- (1996) "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action" Boston, Massachusetts, **Harvard Business School Press**
- and ---- (1996) "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System" **Harvard Business Review**, Jan-Feb, 75-85.
- Lingle, J.H and W.R. Schuman (1996) "From Balanced Scorecard to Strategic Gauges, is Measurement worth it" **Management Review**, March, 56-61
- McWilliams, B (1996) "The Measure of Success" **Across the Board**, Februari 16-20.
- Maisel, (1993). "Performance Measurement for world class Manufacturing : A model for American Companies" Productivity Press Inc. Cambridge, Massachusetts, USA 1991.
- Marlys Grascho Lipe & Steven E. Salterio (2000) "The Balanced Scorecard: Jugmental Effects of Common and Unique Performance Measures" **The Accounting Review**, Vol. 75 No:3 July 2000 (pp.283-298)
- Martani Husaini (1997) "Balanced Scorecard :Penyeimbang Pengukuran Kinerja Organisasi", **Usahawan** No.5 th.xxxvi, Juni 19-20
- Michael Jenso (1997) "Balanced Scorecard Pengukuran Kinerja Yang Terkait dengan Strategi", **Manajemen**, Sept - Okt. 65 -69.
- Mulyadi (1999) "Strategic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard" **Usahawan**, No.02 th.xxvii, Februari 9-40.
- PT.BRI (Persero), Laporan Keuangan Publikasi PT.BRI (Persero) Tahun 1996 s/d tahun 2000, Jakarta..Indonesia.
- PT.BRI (Persero) 2003, **Corporate Plan BRI Tahun 2003-2007**, Jakarta..Indonesia.
- Stivers Bonnie, et al ,1998, How Non Financial Performance Measures are used, **Management Accounting Review**, February 44 - 49.
- Sri Sularso, 1998, "Evaluasi Kesehatan Bank Umum dengan Prespektif Balanced Scorecard" **Usahawan**, No.07 th.xxvii, Juli 1-24
- Silk Scott (1998) "Automating in the Balanced Scorecard" **Management Accounting - Mey**, 38 -44

Slater F.S et al (1999), "Strategic Based Performance Measured", **Business Horizon**, Juli - August 37-44

Thomas Secakusuma (1997) "Prespektif proses internal bisnis dalam *Balanced Scorecard*", **Usahawan** No.06 Th.XXVI, Juni 8 - 13.

Untung LTK, (1998) "Penerapan *Balanced Scorecard* dalam menghadapi persaingan di era informasi", **Jurnal Akuntansi FE.Untar**, No.01 Th.II 1 - 9.

Teuku Mirza (1997) "Balanced Scorecard" **Usahawan** No.06 th.XXVI, Juni 14-18
----- and ----- (1996) "Seven Greatest Myths of Measurement", **Management Review**, May 29-32.